



MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Sede La Maná

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TITULO: “Reformulación de la Planificación Estratégica por Objetivos Basada en Valores del Hotel Sierra Maestra de Bayamo para el período 2010-2013”

AUTORAS: Germania Aracely Lozada Gallo.
Mariuxi Bertilda Panta Moreira.

TUTORA: MSc. Maidolis González Pérez

BAYAMO, M. N.

2010

Año del 52 aniversario de la Revolución



LA MANA - ECUADOR

2010

Por la vinculación de la Universidad con el Pueblo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo.

A mi esposo Orlando por su amor y apoyo decisivo e incondicional en todo momento.

A mis queridos padres Gerardo y Rosalba por su preocupación, constancia, desvelo y amor infinito.

A mis hermanos (as), mi sobrina y a toda mi familia por su estímulo en cada paso de mi vida.

Un agradecimiento muy especial a mi amiga Mariuxi por estar en los buenos y malos momentos durante mi estadía aquí en Cuba y a mi tutora MSc. Maidolis Gonzales por sus conocimientos, voluntad, ayuda necesaria, paciencia e interés para la realización de este trabajo.

A todos los integrantes del equipo de dirección y trabajadores del Hotel Sierra Maestra por su colaboración.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Universidad de Granma y a todas las autoridades de las mismas, por su fuente permanente de sabiduría y conocimiento.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con mucho amor a mi esposo Orlando que es la persona que me ha enseñado que nunca el amor es demasiado cuando se tiene el corazón inmenso, que todas las metas que nos proponemos en nuestra vida las podemos cumplir, que con amor nada es imposible, pero siempre teniendo a Dios en nuestros corazones, gracias por ser una persona tan especial en mi vida.

De igual manera dedico este trabajo con mucho cariño a mis queridos padres Gerardo y Rosalba, a mis hermanos (as) Angelita, Oscar, Erika y al más pequeño pero muy adorado Jaimito, y a mi querida sobrina Alejandra, y a toda mi familia por apoyarme siempre en los altos y bajos que se nos presentan en los caminos de nuestras vidas, gracias por estar ahí cuando los necesitaba.

A mis compañeros y profesores de la Universidad Técnica de Cotopaxi “La Maná” que compartieron cinco años de conocimientos, alegrías, tristezas y sobretodo compartir la amistad.

También agradezco a las personas que de una u otra manera contribuyeron con la culminación de estos cinco años de abnegación y lucha.

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo pasado, en la década de los sesenta, muchas entidades de todas partes del mundo, han adoptado la planificación estratégica como un proceso para organizar y priorizar sus operaciones en un entorno mutable. Este entorno está caracterizado por la mundialización de la economía, que además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que determina toda actividad empresarial.

Sin embargo, la empresa cubana está dinamizada no solo por los aspectos antes señalados, sino por todos los programas que actualmente desarrolla la dirección de la Revolución, entre los que se destacan, la revolución educacional, la revolución energética y la asistencia social, entre otros.

Es justamente ante tantos factores que impone el entorno externo como interno a estas organizaciones, que las mismas se han visto precisadas de aplicar nuevos enfoques de la dirección que les permitan no solo sobrevivir ante tantos cambios, sino obtener resultados superiores. Esto ha sido lo que ha abierto las puertas al enfoque estratégico de la dirección.

El desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones cubanas se ha visto fortalecido desde hace ya alrededor de una década por la influencia de las metodologías de trabajo comunitario que se han propuesto, esencialmente con el asesoramiento de las dependencias del Ministerio de la

Educación Superior a los distintos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

De todo lo antes planteado se hace evidente que en Cuba la novedad y actualidad de esta temática se viene abriendo paso de forma paulatina en los sistemas organizativos desde fechas recientes por las exigencias actuales en las que vivimos a nivel mundial, ya que los cambios bruscos que se producen en el entorno exigen una mayor eficiencia y una mayor competitividad en todas las organizaciones por lo cual ineludiblemente se abre paso de la conciencia de la necesaria aplicación del enfoque estratégico.

Sin lugar alguno a pesar de los esfuerzos desplegados en cuanto a la capacitación de los directivos fundamentalmente, aún no se logra un trabajo ordenado y secuencial en el marco de las organizaciones que permita el empleo de la planeación estratégica como herramienta fundamental en el ejercicio de la dirección.

Un reciente estudio desarrollado por **Gutiérrez y Morales (1)**, a través del cual se sistematizó la información obtenida al diagnosticar 35 organizaciones cubanas durante 6 años, permitió determinar, entre otras regularidades que:

- La mayoría de las debilidades se concentran en el elemento "funcionamiento empresarial" que incluye aspectos relacionados con la organización de la producción y los servicios, la comercialización, la gestión económico-financiera y los procesos de investigación y desarrollo.
- La mayor cantidad de problemas se concentran en el subsistema administrativo o gerencial.
- Las organizaciones estudiadas no valoran integralmente el entorno y es bastante fuerte la tendencia a valorar más los aspectos internos que los externos.

- Dentro del análisis del entorno, la mayor cantidad de valoraciones que se hacen tienen relación con el macroentorno nacional.

Por su parte el Hotel Sierra Maestra cuando de planeación estratégica se trata sólo puede mostrar hasta la formulación de los objetivos, como cumplimiento a presentar el documento que conste como tal; pero se conoce por estudios recientes realizados en dicha entidad que se desconoce tanto por dirigentes como por trabajadores sobre las categorías de este método de dirección, existiendo entonces la voluntad de su equipo de dirección en realizar de forma coherente y participativa la misma.

Otro aspecto a destacar es la importancia que este hotel tiene para la provincia y en especial para el municipio, pues en este último es el que más ingresos genera para la Cadena Islazul la cual se subordina, por lo que tiene un impacto importante en los objetivos estratégicos del gobierno municipal a lograr por la actividad de turismo.

Las razones anteriores nos permiten afirmar la necesidad de formular este método de dirección que ha tenido experiencias frustradas y por lo tanto ha manifestado similares problemas a los que se han venido planteando.

A pesar de que ha sido orientado que las empresas que así lo deseen no realicen para este período la planeación estratégica, existe la voluntad por parte de los directivos de la misma en que se realice el diseño estratégico a partir de los beneficios que se desprenden del mismo.

Con todo lo antes mencionado podemos respaldar la novedad, actualidad y viabilidad del trabajo de investigación que se realizará en el Hotel Sierra Maestra de Bayamo considerando como su soporte metodológico el que sigue:

Problema de investigación.

La no disponibilidad de la planeación estratégica correspondiente al período 2010-2013 del Hotel Sierra Maestra de Bayamo.

Campo de Investigación.

El Hotel Sierra Maestra de Bayamo y esencialmente su quehacer directivo en vínculo con el entorno de la misma.

Objeto de la Investigación.

El proceso de formulación de la planeación estratégica en el Hotel Sierra Maestra de Bayamo en el período 2010-2013.

Objetivo General de la Investigación.

Reformular la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores para el período 2010-2013 del Hotel Sierra Maestra de Bayamo.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar los referentes teóricos para la planeación estratégica del Hotel Sierra Maestra de Bayamo.
2. Realizar una breve caracterización del Hotel Sierra Maestra de Bayamo, esencialmente sobre su diseño de planeación estratégica del período anterior.
3. Rediseñar la planeación estratégica del Hotel Sierra Maestra de Bayamo para el período 2010-2013.

Hipótesis

Si se reformula la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010-2013 del Hotel Sierra Maestra de Bayamo, le permitirá al mismo contar con el documento rector de la actividad directiva para una mayor eficiencia en su gestión encaminada a cumplir la misión en estrecha y sistemática interrelación con el entorno.

Métodos de Investigación Empleados.

Se empleó como método fundamental el materialista dialéctico marxista leninista para analizar el objeto teniendo en cuenta toda la variedad de sus relaciones, tanto dentro del mismo como del mundo que lo rodea, a partir de la consideración de que todos los objetos y fenómenos, se encuentran en interdependencia e interacción y en continuo movimiento y cambio.

A su vez, este método general se complementó con la utilización de los métodos concretos siguientes:

- ✓ El análisis–síntesis.
- ✓ El inductivo–deductivo.
- ✓ El sistémico–estructural–funcional.
- ✓ Observación Participante.

Técnicas y Otros Procedimientos Metodológicos Utilizados:

- ✓ El modelo estratégico que se expone en el Anexo No.1
- ✓ Mínima capacitación que resultó necesaria.
- ✓ La ejecución de trabajos de gabinete para la búsqueda, procesamiento y análisis de información de interés, para su posterior evaluación en el contexto de Talleres.
- ✓ Técnicas de generación de ideas (Tormenta de Cerebro)
- ✓ Técnicas de consenso (Reducción de Listado y Votación Ponderada).
- ✓ El programa “Muestra”, versión 3.0, con un 95% de probabilidad de éxito y un margen de error del 5%, para la determinación del tamaño de las muestras a estudiar en la realización de este trabajo. Se trata del mismo programa que emplea con fines similares el Centro de Estudios Sociopolíticos y de Opinión del Comité Central del Partido Comunista de Cuba,

- ✓ Estadística no Paramétrica (La Prueba Binomial no Paramétrica).
- ✓ La técnica del Cuestionario.
- ✓ La técnica de la entrevista (No estructurada).
- ✓ La matriz de evaluación de los efectos de los impactos internos y externos, para determinar la posición estratégica interna y externa del Hotel Sierra Maestra una vez realizado el diagnóstico estratégico.

CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS.

En este capítulo se expone el desarrollo del marco teórico-conceptual relativo al tema estudiado, como resultado de la revisión bibliográfica realizada, el cual contribuye a una adecuada interpretación de los procesos estratégicos en los sistemas organizativos y, consecuentemente, de los resultados de esta investigación.

1.1 Evolución del concepto Estrategia a la Dirección Estratégica.

Estrategia es un concepto que a partir de su surgimiento y en el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida, desde el área militar donde tiene su génesis con el diminuto libro “El Arte de la Guerra” del filósofo chino Sun Tzu, hasta en la literatura romántica con el poema “Táctica y Estrategia” de Mario Benedetti.

A pesar de toda la diversidad de géneros en que podemos encontrar este término, no cabe dudas que en el campo donde más se ha trabajado, es en el mundo de los negocios y de las instituciones y organizaciones en general y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello por **Chandler (2)**.

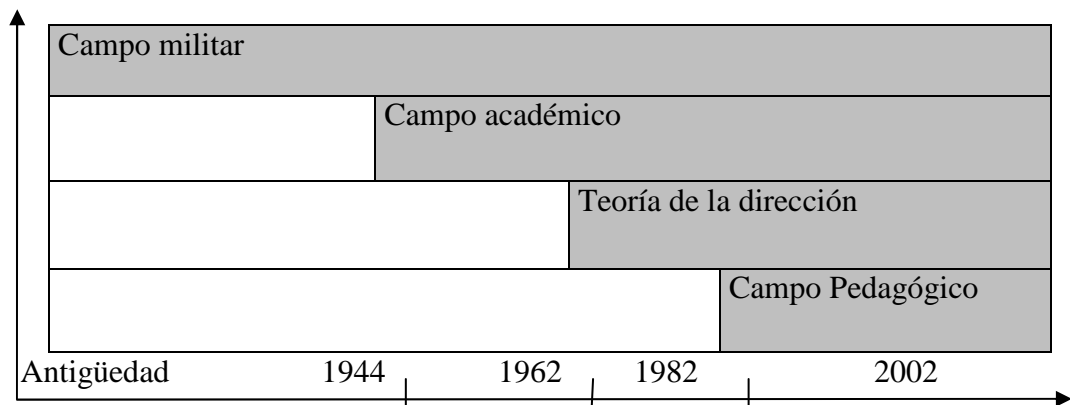


Figura No.1 Tomado de Ronda Marcané. Evolución histórica del empleo del concepto estrategia.

Se hace evidente, cuando observamos la figura No.1, que el término estrategia al transitar por todas estas etapas, desarrollará diversos criterios, fines que perseguir; pero incluso si nos enfocamos en la teoría de la dirección que es vista por el sistema organizacional, podremos encontrar igualmente opiniones divergentes.

Alfred Chandler y Kenneth Andrews (3). La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

H. Igor Ansoff (4) “La dialéctica de la empresa con su entorno”.

Harold Koontz (5) "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".

Michael Porter (5) "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."Objetivos, entorno y competencia, tres miradas; aunque la última no desprecia las dos anteriores, sino que las incorpora en este nuevo concepto para lograr lo que se conoce como ventajas competitivas.

La variedad de definiciones que como las anteriores, se preparan para el concepto de estrategia son consecuencias de la multiplicidad de enfoques que tratan de

estudiar el problema, por lo que **Hax y Majluf (6)** consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”.

Quizás en un intento por abarcar lo mayor posible el alcance de este término es que plantea **Mintzberg (7)**, refiriéndose a la estrategia “... el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones, puede ayudar a maniobrar este difícil concepto”. Por ello lo enfoca a través de cinco, conocidas como las 5 P de Mintzberg sobre la estrategia, que parten de considerar a esta como: Plan, Pauta de Acción, Patrón de Comportamiento, Posición y Perspectiva. Así:

Como Plan: Es un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Como Pauta de Acción: Es una maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Como Patrón de Comportamiento: Es consistencia en el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional.

Como Posición: Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).

Como Perspectiva: Relaciona a la organización con su entorno, lo que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

El término estrategia no desconoce a la planeación, ni tan siquiera en los comienzos de este término, sin embargo, no es, sino a mediados de la década de los 80' que comienza a aparecer acompañada de la planeación.

George Steiner (8) "Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.

Según afirma **Drucker (9)** “ La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades”.

Sin embargo podemos encontrar criterios en varios investigadores que marcan a la planeación estratégica en ciertos límites como método de dirección; es así que **Blanco (10)**, plantea: “La etapa de la planificación estratégica constituyó una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encausar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos”.

Según, **Menguzzatto (11)**, plantea que “... la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta”. En este caso, a nuestro juicio, se trata más bien de insuficiencias, vinculadas a la no previsión de su implementación y de su seguimiento y control.

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, donde se dejan atrás paradigmas de planificación rígida y se busca integrar todos los actores encargados de hacer realidad la estrategia diseñada mediante un uso racional de todos los activos estratégicos que posee la empresa. **Macías y Artola (12)**, argumentan que “la dirección estratégica reconoce la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo, las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación”.

Con ella se busca lograr capacidades distintivas permanentes de la empresa con respecto a los competidores, o sea, competencias propias constituidas con permanencia en el tiempo a partir de las características de su personal, sus métodos y tecnología, su organización y dirección, su sistema de valores y una correcta identificación de los factores claves de éxito por áreas de resultados clave.

La dirección estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa, además, solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Anteriormente hemos señalado que la dirección estratégica no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien podemos precisar que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objeto primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. Como parte de la dirección de empresas, la dirección estratégica está caracterizada por:

a) La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y c) los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ellas **Cuervo (13)**.

Así, en este contexto incierto, complejo y conflictivo, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas **Cuervo (14)**.

1. Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.

2. Coordinación de los recursos de distinto tipo - materiales, inmateriales, financieros y humanos para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
3. Búsqueda de rentas empresariales, es decir de creación de valor, lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su coste de oportunidad – para riesgos similares – siendo este un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

En la opinión de **González(15)** la dirección estratégica “... es un proceso de carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno con la organización coadyuvando al logro de metas superiores.”

Es justamente aquí donde se acentúan las diferencias entre la planeación estratégica y la dirección estratégica, pues la primera de ellas se queda en el marco del diseño, de la formulación; mientras que la dirección estratégica como planteara en su definición González, trata la formulación, la implementación y el control de lo que en principio fue proyectado.

Tales razones nos obligan a utilizar estos términos según corresponda a partir de los fundamentos teóricos antes expuestos.

1.2 Formulación o Diseño de la Planeación Estratégica.

Como habíamos planteado la primer etapa de la dirección estratégica lo constituye la elaboración de la planeación estratégica, la cual es el punto de partida para utilizar el enfoque estratégico en nuestras organizaciones.

Para cumplir con esta etapa, es preciso que actúen mancomunadamente el ápice estratégico de la empresa, sus principales especialistas, así como un equipo de asesores, en caso que sea necesario, que colaboren en los aspectos metodológicos de cada una de las categorías del modelo estratégico seleccionado.

Una vez determinadas las categorías, no debe olvidarse la necesaria participación y compromiso que deben adquirir los demás miembros de la organización, con vistas a que los verdaderos y principales ejecutores de la proyección estratégica, se encuentren motivados y comprometidos a cumplir con lo que también fue obra de ellos, con lo que juntos, directivos y trabajadores, soñaron que la organización sería en un futuro.

En el caso particular que estamos desarrollando, hemos decidido realizar la estrategia de unidad de negocio: el Hotel Sierra Maestra, perteneciente a la Cadena Islazul. Dicha estrategia no difiere de la estrategia corporativa correspondiente, por lo que asumimos desarrollar el modelo (**ver Anexo No.1**) que se encuentra implementado por la Cadena Islazul a la cual se subordina y que coincide con el concebido por profesores del Departamento de Dirección Empresarial y Pública de la Universidad de Granma para el desarrollo de estos procesos en organizaciones del territorio, en cuya estructuración tuvieron en cuenta fuentes diversas. Este modelo incluye las categorías cuyas esencias trataremos a seguidas brevemente.

Cultura Organizacional

Hernández (16), entiende por cultura organizacional los comportamientos observados de forma regular en las relaciones entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, así como la filosofía que orienta la política de la empresa y el ambiente o clima que se establece en la misma. Es evidente en esta definición una mezcla de aspectos externos (observados) y aspectos de planificación, que no son más que manifestaciones de la cultura de la organización.

Kilmann (17), expresa: “la cultura puede ser definida en función de las filosofías, ideologías, valores, presunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a una comunidad”. En la literatura sobre cultura organizacional prevalecen los componentes cognitivos tales como presunciones, creencias, valores actitudes y normas. Por lo general las normas, no están escritas, pero son transmitidas de

una generación de empleados a otra mediante mitos rituales y, particularmente, mediante el rigor de medidas coactivas que son aplicadas cuando alguien transgrede los cánones establecidos; generalmente la mayor parte de los individuos pueden mencionar las normas que operan en sus grupos de trabajos, y pueden seguir qué conjunto de normas serían más efectivas para lograr un mejor desempeño en el trabajo.

Para **Robbins (18)** la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distinguen éste de otro y que influye sobre su comportamiento en el contexto de su trabajo.

La definición de la cultura organizacional resulta difícil y compleja, pero además diferentes autores reconocen que su determinación es muy importante para el cumplimiento de la misión de cualquier sistema organizativo ya que existen elementos que demuestran la relación entre cultura y el desempeño organizacional.

Esto se corrobora con lo planteado por **Schneider y Bowen (19)**, que han observado que cuando los empleados se identifican con las normas y valores de una organización aquellos están menos inclinados a cambiar de puesto de trabajo y servicios. Además cuando la rotación de los trabajadores en la empresa es escasa, los valores y principios imperantes en la organización son transmitidos a los trabajadores nuevos y futuras generaciones y argumentan la existencia de una relación significativa entre el desempeño laboral de los trabajadores y los valores culturales que comparte una organización”.

Lo antes planteado demuestra la influencia de la cultura en el desenvolvimiento de la organización, de ahí el hecho de que la cultura puede facilitar la implementación de la estrategia, ya que puede ser favorable o convertirse en una barrera para el cambio estratégico.

Por eso es importante conocer y profundizar en la cultura de la organización; en este sentido, **Robbins (20)**, plantea que “existen características claves que hacen que las culturas sean diferentes, entre las que; la identidad de los miembros,

énfasis en el grupo, el enfoque hacia la persona la integración en unidades, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, la tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines o los medios y el enfoque hacia un sistema abierto”.

Si se evaluara la organización en cuanto a estas características claves se podría obtener una idea general de la cultura organizacional imperante y esto sería una ayuda inestimable para el desempeño organizacional y para la implementación de cualquier modelo estratégico.

Oficios

Según **Díaz (21)** estos constituyen “... el sistema de competencia de la empresa; o sea, aquello que la organización sabe hacer bien o puede hacer bien, lo que le permite desarrollar determinadas actividades, o que definen su campo de actividad y por tanto cumplir con su razón de ser”.

Constituyen en la práctica las fuentes posibles de negocio de la entidad y son, en consecuencia, un referente imprescindible para la precisión del objeto social, el que a su vez, lo es para la definición de la misión.

Identidad Organizacional

La identidad de la organización en esencia es la expresión de la imagen que ésta se ha ganado y en consecuencia tiene ante el entorno, básicamente antes sus clientes y proveedores y se vincula directamente a su cultura organizacional y a sus oficios. Es la especialidad ante las demás organizaciones, es lo que le permite compararse con organizaciones competidoras o posibles competidoras y atraer sobre si la atención de las personas grupos de personas y organizaciones que encuentran la necesidad de tenerla en cuenta. **Landrove (22)**.

Díaz (23) la definen como “... la especificidad ante las demás organizaciones, lo que le permite compararse con organizaciones competidoras o posibles competidoras y atraer sobre la misma la atención de las personas, grupos de

personas y organizaciones que encuentran la necesidad de relacionarse o tenerla en cuenta”.

Es el atributo que cada empresa se lo ha ganado dentro del mercado pudiendo ser por el tiempo, servicio, calidad, etc., por todo esto es identificada por clientes y competencia.

Misión

Kujiro (24) señala que, en su definición más escueta y precisa, la misión “... es la razón de ser de la organización (...). Nos debe decir para qué existe nuestra organización (...); ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, y ese alguien, es el cliente”.

Es importante además tener presente en el momento de formular la Misión, que en esta se deben incluir elementos de identidad de la organización, así como aquellos aspectos favorables con que cuenta para satisfacer esa necesidad y que son avalados por el reconocimiento que el entorno hace de estos. Además de ser la razón de ser, la misión es la carta de presentación de la organización.

La misión representa la identidad y distintivo de la empresa en la actualidad, expresa para qué trabaja la misma y por qué existe. En la misión constan todos los aspectos positivos y beneficios que reciben los clientes.

En la actualidad existe el criterio de definir la misma respondiendo a cuatro preguntas esenciales: qué hace la organización, para qué lo hace, con qué lo hace y cómo lo hace.

Se considera además que una vez aprobada la misma por todos los miembros de la organización, ésta debe ser expuesta permanentemente en un lugar público que les permita a todos recordar cuál es la razón de existencia de esta organización en particular.

Valores Compartidos

Landrove (25) Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una empresa estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los trabajadores y socios estratégicos, la empresa se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de trabajadores con la empresa.

En este sentido **Ade (26)**, afirma que “conocer y percibir que los valores de la organización donde se trabaja coinciden con los personales, genera confianza y propicia satisfacción en el empleado y el obrero al sentir que aquellas se materializan a través de su trabajo cotidiano”.

Cada empresa crea sus propios valores, siempre teniendo en cuenta que los valores estén relacionados con todos quienes conformen la empresa, esto hace que se encuentre más consolidada y genere satisfacción con cada uno de los departamentos.

Habilidades

Éstas son la medida de los recursos cognitivos e instrumentales que poseen los miembros de la empresa para que, desde su respectivo puesto de trabajo, contribuyan al cumplimiento de la misión y alcanzar en un futuro el ideal establecido en la visión.

“En su determinación, es importante el análisis de todas aquellas acciones a través de las que se estructura la actuación profesional de los miembros de la empresa y que deben dominar como habilidades para garantizar su desempeño exitoso y la satisfacción de los clientes externos e internos”. **Corona (27)**.

Grupos de Implicados

Son las personas, grupos y las organizaciones que están dentro y fuera de entidad y que de una manera u otra se relacionan con el cumplimiento de la misión, pudiendo incidir en ello en mayor o menor medida conforme a su naturaleza.

Según **Portuondo (28)** “son todas aquellas personas individuales, grupos u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los objetivos y la misión.

Pueden ser internos o externos. De lo anterior se infiere la existencia de implicados internos que aparecen representadas por los accionistas, los dirigentes, los trabajadores y de implicados externos que incluyen a los clientes, proveedores, competidores, gobiernos, sindicatos y otras organizaciones, comunidad y público en general.

De lo que se trata es de identificar aquellos que más directamente inciden y tienen un vínculo esencial con la organización y que de alguna forma con su actuación pueden o no favorecer el cumplimiento de la misión.

Factores Clave

Yáñez (29) señala que “... son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural socio-político o económico que pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance y que, por ello, exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”.

Áreas de Resultados Clave

En opinión de **Carballal (30)** “... son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas”.

Diagnóstico Estratégico: Análisis Externo e Interno.

Este momento identifica, caracteriza y analiza las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes, por su incidencia en un sentido u otro, en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos. Lo integran el análisis externo y el interno.

En todos los modelos estudiados el diagnóstico estratégico está presente, pues resulta esencial por cuanto, mediante el análisis externo, se propicia el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas y, a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades.

Diferentes autores defienden determinados puntos de vista en relación a la mejor manera a emplear en la realización de este diagnóstico, tomando como referente el interés de lograr el mayor rigor y objetividad en el mismo. Así, **Codina (31)**, comulga con los que tienen el criterio de hacerlo ajustándose a los 4 pasos siguientes: Análisis competitivo, diagnóstico del medio ambiente, pronóstico del medio ambiente y análisis interno, de los cuales los 3 primeros tienen que ver con el análisis externo.

Por su parte, **Ronda y Marcané (32)** abogan por ejecutarlo en 3 niveles o pasos: Diagnóstico del macroentorno, diagnóstico del microentorno y diagnóstico interno de la organización, procedimiento este que tiene bastante en común con el señalado por Codina.

Lo cierto es que uno y otro, por sus presupuestos metodológicos, tipo de información y fuentes de las mismas, en la práctica cubana actual resultan inaplicables y no pasan de ser caricaturas de lo que pretenden ser, en tanto todo intento en ese sentido se frustra a causa de la falta de información confiable, lo que tiene su origen en la ausencia de cultura y de antecedentes al respecto, lo cual se explica por el hecho de que se trata de herramientas imprescindibles en el mundo de la competencia, lo que no ha sido, en general, el mundo de la Cuba revolucionaria.

En general, en Cuba, esta parte del proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la Tormenta de Cerebro y de Técnicas de Consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Una vez en posesión de esta información en ocasiones suele determinarse la posición competitiva externa e interna de la entidad haciendo

utilización respectivamente de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), aunque esto también puede hacerse luego de la construcción y análisis de la Matriz DAFO.

Matriz DAFO

La construcción de esta Matriz toma como base la previa realización del diagnóstico estratégico. La misma, en opinión de **Rodríguez y Alemany (33)**, “... permite relacionar el ambiente interno con el externo y de su análisis e interpretación se definen el Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General y las posibles Opciones Estratégicas o Estrategias”.

En la práctica, como se verá en el capítulo No. 3, es una representación gráfica del balance de fuerzas con que habrá de trabajar la organización, en la que se reflejan los impactos en el cumplimiento de la Misión de las diferentes fuerzas al combinarse o cruzarse con las restantes, razón por la cual algunos le llaman Matriz de Impactos Cruzados.

Esta valoración permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para la organización, además de constituir un acercamiento superior por alcanzar un máximo de objetividad en el diagnóstico para lograr una adecuada alineación entre la posición estratégica, los objetivos y las estrategias, lo que redundará en un proceso de dirección con armonía, coherencia e integración.

Escenario

Es lo que se espera que suceda, no lo que se desea, sobre la base de los factores claves y considerando a los implicados. Según **Díaz (34)**, “por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento.

Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurran de determinada manera y no de otra”. La información básica para su elaboración lo constituyen los factores claves.

En opinión de **Yáñez (35)** son “...la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a medio plazo y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrieron de determinada forma y no de otra”.

El proceso de participación en la construcción de un escenario va a mejorar nuestras capacidades de gestionar la incertidumbre y el riesgo. Nos va a permitir entender mejor nuestro hoy imaginando el mañana, ampliando el ángulo de nuestra visión; también nos va a facilitar la anticipación en la identificación de los cambios.

Visión

Es la expresión del estado deseado de la organización al final del periodo para el cual se formula la proyección. Es una forma de comprometerse con el futuro que se desea para la misma. Puede ser tan vaga como un sueño, pero con los pies puestos en la tierra, o tan concreta como un Objetivo. Se materializa en la práctica mediante la formulación y el cumplimiento de los correspondientes Objetivos Estratégicos **Landrove (36)**.

La visión es el reflejo de la empresa de cómo desea verse en un futuro pero siempre manteniéndose con proyecciones realistas, la visión se establece para cumplir la misión, es decir siempre con el mismo propósito.

Objetivos

Según **Portuondo (37)**, son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupos de individuos, son un estado futuro deseado

de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, o prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección, a los esfuerzos de planeación estratégica de una organización.”

Resuelta coincidente el criterio de que, los Objetivos “...son conocidos como propósitos, misiones, metas que nadie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e indeterminado (...) por lo que los objetivos deben estar identificados de tal forma que pueda determinarse el éxito o fracaso final”.

Los objetivos en caso de ser descritos cualitativamente deben acompañarse de los criterios que permitan evaluar sus logros (definición de los criterios de medida).

Existe consenso en que deben ser:

- Convenientes (apoyan la misión)
- Aceptables (adoptan el sistema de valores de los directivos y de la organización en su conjunto).
- Medibles (pueden cuantificarse)
- Ambiciosos, difíciles y comprometedores (que obliguen a un nivel de esfuerzo superior al corriente e involucren y comprometan a las gentes).
- Factibles (posibles de lograr).
- Motivadores (al alcance de las personas)
- Flexibles (pueden ser modificados)
- Comprensibles (sencillos y claros)
- Coordinados (temporalmente- los de corto plazo apoyar a los de largo plazo-, horizontal y verticalmente – proceso de negociación).
- Compartidos (aceptados por jefes y subordinados) **Landrove (38)**.

Son los diferentes fines que se traza una empresa y estos deben ser cumplidos en un determinado tiempo, para de esta manera conocer el éxito o fracaso de la misma.

Estrategias

Zabala (39), estrategia es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma cómo va a comprometer sus diferentes factores en este propósito.

Son las diversas opciones de acción con que cuenta una empresa para lograr sus objetivos a corto y largo alcance y a la vez estar al mismo nivel de la competitividad actual.

Planes de Acción

Refleja lo que hará la organización para implementar en las prácticas las estrategias u opciones estratégicas definidas, según corresponda, y darle cumplimiento a los objetivos, por lo cual involucran a todos sus miembros. En él se precisan no solo las acciones específicas a comentar, sino también el calendario o periodo de ejecución, los participantes, ejecutores y responsables, así como el presupuesto de recursos necesarios para la consecución de tales acciones **Landrove (40)**.

Es la descripción detallada de lo que va a suceder incluyendo a todos los segmentos, estableciendo los compromisos personales los mismos que tienen una secuencia y si no se tiene un control no tendría sentido elaborarlos.

1.3 Implementación de la Planeación Estratégica

La implementación de la planeación estratégica es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio planeado que se proponen acometer las organizaciones al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia un futuro mejor, cuyo primer paso o momento es precisamente la formulación de la planeación.

La implementación es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la Cultura e Identidad Organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia que tiene el no quedarse detenido en la fase de formulación, en un estudio realizado por **Ronda y Marcané (41)** a 27 procesos estratégicos realizados entre los años 1984 y 2002 en diferentes países, se puso en evidencia que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es a la formulación y que las relativas a la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan serias insuficiencias, siendo la implantación la de mayor afectación, lo que, por supuesto, influye en la de control y viceversa. Investigaciones más recientes realizadas por **Ronda (42)** corroboran estos mismos criterios.

1.4. Control de la Planeación Estratégica

Calvo (43) Es sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

Los sistemas de control, según **Menguzzatto y Renau (44)** deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: Ser entendibles, rápidos, flexibles y económicos.

Podemos hablar, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Establecidos los objetivos que se pretende alcanzar y elaborados los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales,

su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción organizacional como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

En cualquier caso, el control estratégico debe estar determinado una vez que se realice la planeación estratégica e igualmente informado a todo el colectivo de trabajadores de la organización.

CAPÍTULO II

EL CAMPO Y LOS ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.

Este capítulo centra su atención en la realización de una breve reseña histórica del hotel, así como de presentar una valoración crítica general de los aspectos de sobre planeación estratégica se han considerado en esta instalación en los últimos tres años.

2.1: El campo de investigación: Hotel Sierra Maestra.

Al sur de la Ciudad de San Salvador de Bayamo, segunda Villa fundada en nuestro país, podemos observar las azules montañas de la Sierra Maestra, centinelas perpetuos e inmutables, con una impresionante biodiversidad, endemismo y sitios de interés ecológico e histórico entre los que podemos citar los Parques naturales Desembarco del Granma, y el Parque Nacional Turquino, además de que sus costas bañadas por las aguas del Mar Caribe, presentan el maravilloso espectáculo de las terrazas marinas, semejantes a una gigantesca escalera hacia el interior de la Sierra Maestra y las costas del Golfo de Guacanayabo, bajas y cenagosas, regalándole entonces la provincia de Granma algunos de los panoramas más hermosos de este país, llenos de historia y celebridad que brindan a todo el que por allí pasa momentos inolvidables.

Esta agradable posición geográfica de esta Ciudad propicia la construcción a finales de la década de los años 70 de un majestuoso Hotel estilo Girón al que no podríamos llamarle de otra forma que no fuera Hotel Sierra Maestra, el que fue ubicado específicamente en la carretera vía Santiago de Cuba, colindante por el norte con el reparto residencial “Jesús Menéndez”, por el sur con una Empresa de Construcciones Militares, por el este con el reparto residencial “Las caobas” y por el oeste con el Complejo Deportivo “Vicente Quesada”.

El Hotel Sierra Maestra fue inaugurado el 27 de julio de 1982 con la presencia de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz quien luego de saborear uno de los primeros cócteles elaborados expresó: “¡Cuiden este Hotel!, que es el más hermoso que ha construido la Revolución! ¡Hay que cuidarlo y que no le falten abastecimientos! “. (45) Con estas palabras quedarían abiertas al disfrute sus 104 habitaciones, así como el resto de los servicios que allí se prestarían.

Éste, desde sus inicios perteneció a la Empresa Turística de la provincia Granma y estaba destinado a prestar servicios al Turismo Nacional que era el único segmento con el que se contaba en aquel entonces.

Más adelante con los cambios ocurridos en el sector del turismo alrededor de los años 90 sería administrada por la cadena ISLAZUL con categoría tres Estrellas donde continuó sus operaciones y prestación de servicios fundamentalmente al turismo nacional, hasta junio del 2000 fecha en la que pasa a ser administrado por la compañía de Hoteles Cubanacán perteneciente al Grupo Cubanacán.

Luego de un minucioso estudio de la situación existente en la instalación se tomó como acuerdo realizar algunos cambios y transformaciones que se consideraban indispensables para lograr un mayor confort y calidad en los servicios, todo este proceso se llevó a cabo durante un año, en el que no se prestaron servicios de ningún tipo.

La remodelación estuvo centrada en la parte derecha del Hotel, donde fueron remodeladas 114 habitaciones, piscina, discoteca así como la fachada donde se hizo una transformación del estilo Girón antiguo al colonial.

En este momento quedaron listas 114 habitaciones de las cuales se destinaron 12 para el turismo nacional, el resto estaría dedicada al turismo internacional. Esta instalación continuaría prestando servicios bajo una nueva estructura creada con el objetivo de elevar los estándares de calidad y una mayor satisfacción de los clientes, los responsables de esta satisfacción serían la Compañía Cubanacán Hoteles quien atenderá específicamente el alojamiento y Palmares encargado de toda la gastronomía quienes se han especializado cada una en la función que realizan quienes tuvieron como objetivo esencial mediante un trabajo muy unido y con una meta común: Lograr la plena satisfacción y disfrute de todo aquel que visite la instalación.

El 20 de junio del 2006 por decisión del Ministerio de Turismo el Hotel pasa nuevamente a ser administrado por el Grupo Hotelero Islazul. El hotel continuará prestando servicios bajo la nueva estructura creada con el objetivo de elevar los estándares de calidad y una mayor satisfacción de los clientes, prestando servicios al turismo nacional, turismo de circuito y turismo individual. Los responsables de esta satisfacción es el Grupo Hotelero Islazul.

Presenta como objeto social:

- 🚩 Operar, comercializar y promover en pesos convertibles y divisas el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado en: Salud eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros haciendo uso de instalaciones hoteleras y complejos extra hoteleros propios o de terceros dirigidos al turismo nacional o internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
- 🚩 Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos y recreativos para el turismo nacional e internacional, en pesos convertibles y divisas.
- 🚩 Prestar los siguientes servicios de alojamiento en pesos convertibles y divisa:
 - ✓ Lavandería
 - ✓ Peluquería y barbería
 - ✓ Masajes y sauna

- ✓ Alquiler de cajas de seguridad
 - ✓ Alquiler de toallas y hamacas
 - ✓ Alquiler de tiendas de campaña
 - ✓ Servicios de mini bares
- ✚ Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades comerciales en locales y aéreas propias o de terceros, tales como banquetes, bodas, cumpleaños y matinée, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Efectuar el cobro de la entrada a sus instalaciones turísticas, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Prestar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Prestar servicios de parqueo, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, en peso convertible y divisa, bajo distintas modalidades y categorías.
 - ✚ Producir y comercializar de forma mayorista panes, dulces, helados y otros productos alimenticios con destino fundamentalmente al consumo propio, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Prestar servicios de alimentación a trabajadores para su sistema y a terceros, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Promover y comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en peso convertible y divisa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 - ✚ Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buros de turismo para prestar servicios de información, reservaciones, y ventas opcionales, en peso convertible y divisa.
 - ✚ Arrendar total o parcialmente, previa autorización, instalaciones que puedan ser utilizadas como vivienda, oficina o locales comerciales, en aquellos

polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo en pesos convertibles.

- ✚ Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para tiendas, sus almacenes y otros servicios, en peso convertible y divisa.
- ✚ Ofrecer servicios de comedor obrero y cafetería para los trabajadores de la empresa en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Estructura:

La estructura actual del hotel es plana o simple, dado por los pocos niveles de dirección que presenta, aspectos que pueden observarse en el **Anexo.No.2**

Posición en el mercado:

La instalación en estos momentos mantiene el sentido de lograr una posición competitiva en el mercado nacional, con énfasis en el territorio, destacándose como el de mejor posición en la ciudad monumento, por lo que se han trazado estrategias con vistas a mantener esta posición.

Segmentos meta:

- ✓ Turistas en la modalidad de circuitos o recorridos.
- ✓ Turistas individuales en tránsito o permanencia en la zona por razones de turismo (Fly and Drive) negocios, eventos.
- ✓ Turistas interesados en la cultura e historia de Cuba, que la ciudad y la Sierra Maestra puedan satisfacer.
- ✓ Clientes que busquen el turismo de naturaleza por nuestra cercanía a la Zona.
- ✓ Firmas cubanas y extranjeras.
- ✓ Turismo Nacional (Vanguardias CTC, FEU y UJC)
- ✓ Se persigue además:
- ✓ Lograr una nueva imagen en el mercado potencial.

- ✓ Ser centro de toda la riqueza histórica-cultural de la ciudad, apoyados en excelentes servicios que reflejen nuestras raíces.

Fuerza laboral:

Fila	Total de Trabajadores 2010		
	H	M	TOTAL
Total de Plazas Aprobadas			156
Total de Plazas Cubiertas	68	74	142
Cíclicas Aprobadas	0	0	0
Promedio de Trabajadores	61	51	112
Total de Trabajadores	70	75	145

Tabla No.1 Plazas aprobadas para el Hotel Sierra Maestra.

Categoría Ocupacional			
	H	M	T
Obrero	33	18	51
Servicios	21	41	62
Administrativos	0	0	0
Técnico	12	12	24
Dirigente	4	4	8

Tabla No.2 Categoría ocupacional de los trabajadores del Hotel Sierra Maestra

Nivel de Escolaridad			
	H	M	T
Primaria	0	0	0
Media (9no Grado)	16	13	29
Obrero Calificado	0	0	0
Media Superior (12 Grado)	18	32	50
Técnico Medio	22	25	47

Nivel Superior	14	5	19
----------------	----	---	----

Tabla No.3 Nivel de Escolaridad de los trabajadores del Hotel Sierra Maestra.

Graduado del Sistema FORMATUR			
	H	M	T
Recepción Hotelera	4	1	5
Servicio Gastronómico	15	19	34
Cocina	16	12	28
Regiduría de Piso	0	20	20
Animación	1	0	1
Dependiente Cajero	0	0	0
Directivos	0	3	3
Otros	0	0	0
No Graduados	34	20	54

Tabla No.4 Tipos de Graduación de los trabajadores del Hotel Sierra Maestra.

Experiencia:

Es importante destacar que el personal se ha mantenido durante cierto tiempo en la instalación, y han desempeñado diversas funciones en diferentes departamentos, esto ha contribuido a que se hayan ido preparando integralmente, y que tengan cierta experiencia en el trabajo con el turismo internacional, aunque no era esta la actividad fundamental del Hotel, por lo que con el cambio de cadena fue desarrollado un plan de capacitación para actualizar sus conocimientos y prepararlos para los nuevos cambios y estructura creada.

Nivel profesional:

Se considera por la dirección del hotel que, el personal está preparado profesionalmente para asumir sus responsabilidades, lo cual señalan debe ser sistemático pues del nivel profesional de sus trabajadores depende la calidad de los servicios que se presten en la instalación.

Fluctuación laboral:

La fuerza laboral al decir de la Directora de Recursos Humanos, es bastante estable, si la fuéramos a catalogar de alta, media y baja podemos decir que es baja lo que constituye en ocasiones ventajas, pero también puede ser una desventaja, pues trae consigo el envejecimiento del personal, que a su vez disminuye el rendimiento laboral.

Edad promedio:

La edad promedio oscila entre los 37 y 40 años de edad

2.2. Antecedentes de la Investigación.

Constituyen antecedentes de esta investigación el conjunto de elementos asociados a este tema que ya planteamos en la Introducción y en el Capítulo No. 1, aunque con la particularidad de que están referidos fundamentalmente a sistemas organizativos empresariales, en el contexto internacional y, en el ámbito nacional, a órganos de gobierno, OACE y a las dependencias de éstos a lo largo y ancho del país, tanto del sector empresarial como no empresarial.

En el caso específico que nos ocupa, el antecedente más importante lo constituyó el diseño de Planeación Estratégica para el período 2008-2010, el cual fue un intento que se quedó en el marco del documento que para estos efectos contó la entidad, a pesar de que la misma pudo constituir el documento rector de la actividad directiva del hotel.

De lo anterior se deriva la afirmación de que no se haya aplicado en toda su extensión un proceso de Dirección Estratégica, que satisfaga los requerimientos indispensables para que la misma se erija como el mecanismo de dirección por excelencia, todo lo cual queda demostrado en el análisis de los objetivos que se encuentran diseñados en la entidad.

Aún cuando en la organización se cuenta con objetivos, estos desde el punto de vista metodológico difieren en cuanto a forma y contenido de las formas clásicas de formulación de éstos. Por otra parte, su existencia no constituye una prueba de

que los mismos se apliquen en la práctica con efectividad y sean la guía para la acción que conduzca a la alta dirección al alcance de las metas, que en el horizonte temporal de planificación que abarcan, se han propuesto.

Uno de los hechos importantes que gravitaron en que no se cumpliera con lo previsto, fue que este proceso de Planeación Estratégica no estuvo antecedido de una previa capacitación en estos temas, tanto a directivos

como a trabajadores en general especialmente cuando los resultados que se observan tanto en el propio hotel como en los que la empresa de Islazul debe cumplir como aporte al territorio, manifiestan una serie de deficiencias notables que son consecuencias de desconocimiento sobre este método de dirección en específico.

Para realizar la propuesta de diseño de la Planeación Estratégica del Hotel Sierra Maestra contamos primordialmente con la voluntad de sus directivos ya que es un documento importante en su gestión y que históricamente, se ha visto frustrado por situaciones determinadas por el entorno actual, cargado de acontecimientos en ocasiones bruscos para las empresas y con las que tienen que caminar aparejadas; dígase: proceso de recuperación de pacientes del proyecto operación milagro y crisis económica mundial por citar los más relevantes.

2.3 Valoración crítica de algunas de las principales categorías de la Planeación Estratégica del período precedente.

Para realizar una nueva propuesta de Planeación Estratégica debemos partir de un análisis crítico al proceso precedente que nos permita identificar las principales deficiencias sobre las cuales debemos trabajar.

Sobre la misión:

La misión definida por el Hotel Sierra Maestra es la siguiente:

Brindar los mejores servicios hoteleros de la Ciudad Monumento Nacional, que satisfagan las expectativas de los clientes, en un escenario lleno de sensaciones únicas entre cultura, historia y naturaleza, con ofertas competitivas que posibiliten fidelizar la marca y obtener resultados eficientes , unido a una conducta acorde a nuestro proyecto revolucionario.

Se puede apreciar como deficiencia de la misma que en sentido general, los principales aspectos que conforman a esta categoría no se encuentran definidos, solamente se observa lo que hace esta entidad, además de especificar que se tiene en cuenta a los clientes. No incluye cómo lo materializa, a quiénes satisfacen con ello, ni los recursos con los que llevará a cabo su principal meta.

La deficiencia más esencial es la misión que erróneamente está enfocada hacia el producto y no hacia los clientes, hacia adentro de la empresa y no hacia el entorno, lo que le impide formar parte de las tendencias modernas para la formulación de esta categoría. Para lograrlo tendrían que poner en un primer plano” la satisfacción de los clientes” y, en segundo plano, ”brindar los mejores servicios hoteleros”. A ella deberán agregarle elementos asociados al cómo hacerlo y con qué.

Sobre las Áreas de Resultados Claves:

En los últimos tres años la determinación de la cantidad de objetivos se comportó de la siguiente forma

Años.	ARC.	Cantidad de objetivos.
2008	11	11
2009	11	11
2010	12	12

Tabla No.5 Distribución de Objetivos por ARC del período 2008-2010.

Podemos decir que en los primeros 5 objetivos que responden a las ARC existe un nivel de variación identificado esencialmente en los objetivos 1, 4 y 5. A continuación:



Figura No.2 Variaciones en los 5 primeros objetivos en el período 2008-2010.

La tendencia de este último año fue a priorizar la Gestión Económica Financiera que estuvo en un 5to lugar y a eliminar la Preparación Política Ideológica de los primeros cinco lugares y se le presta mayor atención a la

Gestión del Capital Humano. Esto se debe en gran medida a los resultados cualitativos de regular en los años 2008 y 2009 de los objetivos de Gestión Económica Financiera y Gestión del Capital Humano en el Hotel y el turismo como objetivo que tributa al ARC No6 Prestación de servicios de la proyección estratégica del Órgano del Poder Popular es uno de los que más bajo comportamiento presenta en la evaluación cualitativa con un parámetro general entre regular y mal.

El Consejo de Dirección del Hotel Sierra Maestra no presentó el nombre de ARC y asumimos que las mismas se llaman en correspondencia al nombre de los objetivos que se reflejan en la proyección del Hotel para este año.

ARC 2010.

1. Gestión Económica Financiera.

2. Comercialización del producto turístico.
3. Gestión de la calidad.
4. Gestión del capital humano.
5. Servicios técnicos.
6. Transporte y energía.
7. Aseguramiento logístico.
8. Informática y comunicación.
9. Político ideológico.
10. Perfeccionamiento Empresarial.
11. Defensa, Seguridad y Protección.
12. Soporte legal.

Por los aspectos que se presentan en el objetivo No1 Gestión Económica Financiera, consideramos que la propuesta de la misma como ARC No1 no es la más factible para cambiar los resultados que han sido obtenidos hasta el momento pues hace referencia en esencia a la actividad fundamental del hotel o sea la comercialización del producto turístico y la razón financiera del ciclo de cobro en el cual se analiza el comportamiento de estos aspectos que sin duda precisan de mejores resultados en la comercialización que se traduzcan en una situación similar con respecto a cobros y ventas, por lo tanto sugerimos la reevaluación de este objetivo y en correspondencia a la prioridad que le otorgan al ARC No.1 hacia el cual debe pertenecer.

En el ARC No10: Perfeccionamiento Empresarial, consideramos que no debe reconocerse como un ARC, éste es un proceso que implica una serie de actividades que se observan dentro de los 22 subsistemas del perfeccionamiento empresarial, por lo que el mismo debe estar incluido dentro de cada una de las ARC de la entidad, y que evidentemente de lograr concretarlo traerá elevados

resultados para la organización, por lo que consideramos que la misma debe ser eliminada como ARC al ser constitutivo de todos sus procesos.

Por otra parte el ARC No.12 Soporte Legal, aunque no guarda relación directa con el ARC Gestión de los Recursos Humanos, es tratada erróneamente en estos momentos por los directivos de la entidad con criterios de medida que corresponden al ARC Gestión de los Recursos Humanos, por lo tanto consideramos que esta debe eliminarse.

Sobre los Objetivos del Año 2010:

Sobre los objetivos debe añadirse que ha prevalecido la determinación en los mismos de los niveles cuantitativos a alcanzar lo cual es incorrecto pues estos se deben exponer concretamente en los criterios de medida y además reflejar el alcance o diferencia que se obtendrá al respecto lo cual no se muestra ni por equivocación en ninguna de estas categorías.

Por otra parte no se presentan los criterios de medida a cumplimentar por cada objetivo en el año 2010, así como no presentan el Grado de Consecución ni los Criterios de Evaluación Según Grado de Consecución, lo que genera objetivos demasiado extensos y con características que reflejan gran similitud a los criterios de medidas como lo es el hecho de incorporar varios aspectos o indicadores a tratar en cada uno de ellos, expresando en ocasiones más de una cifra en cada caso, por ejemplo el Objetivo No 1 Gestión Económica financiera.

Sobre el Plan de Acción:

Fue comprobado por investigaciones anteriores que: “en el Hotel no han elaborado el plan de acción, lo que no le permite a los directivos llevar a vías de hecho lo propuesto en los objetivos de trabajo y por tanto el control y evaluación del cumplimiento o no de los objetivos, siendo esto una insuficiencia, a la vez que deficiencia muy significativa y limitante para ejercer un control efectivo.

Lo que en la entidad entienden como supuesto Plan de Acción es un grupo de acciones a ejecutar, (sin fecha de cumplimiento, ni responsables y participantes y sin la consignación de los recursos necesarios para su realización, lo que evidencia falta de preparación al respecto de los directivos.)”(46)

Sobre el Sistema de Control:

Igualmente (Leidys) (47) señala que “el sistema de control que se toma como referente, establecido por el Consejo de la Administración Provincial (CAP) para los objetivos del territorio no fue adaptado ni implementado en el Hotel Sierra Maestra. Aquí simplemente dejan en manos de los directivos de las áreas revisar mensualmente el cumplimiento de los objetivos que le competen y en representación del Consejo Directivo la tarea de controlar, la desempeña la encargada de la actividad de Perfeccionamiento Empresarial.”

Como hemos mencionado estas son sólo algunas de las principales categorías sobre las cuales realizamos una valoración crítica atendiendo al hecho de que en las mismas se evidencia no sólo la falta de capacitación sobre este tema, sino también la inexistente implementación de la estrategia, así como del correspondiente control y evaluación, como punto de partida para realizar la propuesta de diseño estratégico del período actual.

CAPÍTULO III

MÉTODOS EMPLEADOS Y RESULTADOS ALCANZADOS.

En este capítulo básicamente se revelan los resultados obtenidos en la construcción de esta investigación y se reseñan explícita o implícitamente los métodos y procedimientos utilizados en su realización. Consiguientemente, como cuestiones fundamentales, se exponen las categorías que conforman la planeación estratégica formulada.

3.1. Métodos Empleados.

En cada paso de la presentación de los resultados se plantean los procedimientos que se utilizaron para lograr la enunciación de cada uno de ellos, en éstos subyacen el empleo de los métodos, técnicas y otros factores de carácter metodológicos que mostramos en la Introducción de este trabajo y que por esta razón no reiteramos aquí. El conjunto de estos procedimientos nos permitieron realizar la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con el objeto y campo de investigación, así como establecer el problema científico, el objetivo y la hipótesis y posteriormente, sobre sus bases, desarrollar todo el trabajo que posibilitó determinar los resultados que aquí se exponen.

3.2. Resultados Alcanzados.

A seguidas se muestra la formulación de cada una de las categorías del modelo empleado, explicando según se presente el caso, falte la determinación de algunos aspectos sobre los cuales tendrá que profundizar la Dirección del Hotel.

3.2.1. Reformulación de la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores para el Período 2010-2012 del Hotel Sierra Maestra.

El proceso de reformulación de la Planeación en cuestión estuvo dirigido por el Consejo de Dirección del Hotel, definido Grupo Estratégico, aunque con la participación en determinados momentos de trabajadores. El mismo siguió los pasos que propone el modelo estratégico seleccionado, el cual expusimos en el **Anexo No.1**. Apoyados en los procedimientos metodológicos pertinentes, se fueron captando, generando, procesando y/o elaborando y analizando los elementos correspondientes, para posteriormente llegar a decisiones consensuadas en torno a las distintas categorías que, en su conjunto y de forma integrada, conforman la Planeación en sí misma. De todas estas categorías existía el antecedente de la Planeación del horizonte precedente (2008-2010), todo lo cual constituyó un referente que se tuvo en cuenta.

Es importante destacar que para evaluar el nivel de conocimiento que sobre las categorías estratégicas poseen los directivos del Hotel, asumimos realizar el cuestionario de pensamiento estratégico (**ver Anexo No.3**). Debido esencialmente a que si los resultados fueran sustancialmente negativos será preciso capacitar a los mismos como requisito indispensable para la ulterior implementación de la estrategia. Los resultados del mismo son expuestos en el **Anexo No.4**.

3.2.1.1. Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional es una importante categoría que al decir de varios investigadores, constituye además un elemento de soporte de la planeación estratégica, esto nos quiere decir que por las propias características de la misma, como pueden ser el hecho de tratar varios aspectos que tienen que ver el hombre y

que influyen en el desempeño del mismo y por tanto en el desempeño de la organización. A pesar de ello debemos señalar que en el Hotel no se ha realizado hasta el momento un estudio para la determinación de la misma, por lo que nos vimos precisados de realizar el Cuestionario que se expone en el **Anexo No. 5** a una muestra estratificada y aleatoria de miembros de la misma, contenido de lo que **Robbins (48)** denomina las “Características Centrales que Definen la Cultura Organizacional”.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando el programa Muestra de Elvira Conejero, versión 3.0, con un 95% de probabilidad de éxito y un margen de error del 5%, tomando como referente la plantilla de trabajadores que se muestra en la **tabla No. 2**.

Los resultados arrojados por las respuestas a las diferentes preguntas del Cuestionario son los que en términos cuantitativos se resumen en la **Tabla No. 10** contenida en el **Anexo No.6** A partir de los mismos se elaboró la propuesta caracterizadora de la cultura del Hotel, la que fue analizada y aprobada por consenso por el Grupo Estratégico en el contexto de un Taller. La misma es como sigue:

“Prevalece una voluntad consciente en la mayor parte de los miembros del Hotel para contribuir a cumplir con la misión de la organización, a pesar de no haber existido una estrategia encaminada a fortalecer valores en los trabajadores y directivos, ni normas que potencien los aspectos representativos de la cultura. Es predominante el hecho de que regularmente se estimule a que los dirigentes y trabajadores sean emprendedores, innovadores y arriesgados en su desempeño.

Es elevado el criterio de que no se garantizan suficientemente los espacios necesarios para resolver los problemas mediante la creatividad y la investigación, ni para la superación profesional.

Se estimula casi siempre a que los trabajadores muestren en su labor precisión, análisis y atención al detalle. Los trabajadores muestran alto apego a la calidad de los servicios y en la atención profesional de los clientes, actúan exitosamente en diferentes contextos.

La administración centra su atención y gestión en los resultados a alcanzar y estimula frecuentemente a los trabajadores por sus logros en tal sentido, con independencia de las técnicas y los procesos que utilicen para materializarlos.

Las decisiones de los dirigentes generalmente toman en cuenta las repercusiones que los resultados de éstas tendrán en la mayoría de los miembros de la empresa, lo cual contribuye a un favorable clima laboral, aunque suscita insatisfacciones en grupos minoritarios.

No se manifiesta en el Hotel la organización del trabajo en torno a equipos predominando en la ejecución de las tareas el trabajo de individuos aislados.

La no adecuada aplicación de la dirección por objetivos incide negativamente en la organización y coordinación del trabajo. Con frecuencia se prioriza lo “urgente” y se deja a un lado lo proyectado, rompiéndose la coherencia y línea de trabajo.

Prevalece el estímulo a los cuadros y trabajadores que muestran energía y competitividad en su labor, aunque de forma regular. Es insuficiente el estímulo a las actividades que contribuyen al crecimiento sostenido del Hotel”.

3.2.1.2. Oficios.

Mediante la revisión de documentos y la realización de entrevistas no estructuradas a los dirigentes del Hotel, se conformó un listado actualizado de los Oficios, el que luego fue valorado y aprobado por consenso por el Grupo Estratégico. Su listado es el siguiente:

- Prestar servicios de hospedaje turistas nacionales.
- Prestar servicios de hospedaje turistas extranjeros.
- Ofrecer servicios gastronómicos.
- Ofrecer servicios de Restaurante incluyendo mesa Buffet.
- Ofrecer servicios de recreación en el centro nocturno.
- Ofrecer servicio de piscina.
- Ofrecer servicio de Bar piscina.
- Ofrecer servicio de agua caliente.
- Ofrece el servicio de sala de juego para la recreación diurna.
- Se ofrece servicio de Bar Terraza con Reservado.

3.2.1.3. Identidad Organizacional.

Aunque en su determinación lo más decisivo es el conocimiento de la imagen que la organización proyecta hacia su entorno, también es conveniente hacer valoraciones hacia lo interno de la misma. Por ello, en lo concerniente al entorno interactuamos con dirigentes y especialistas de un grupo de implicados externos, esencialmente clientes. Todos ellos fueron objeto de una Entrevista siguiendo la **Guía** que se expone en el **Anexo No. 7**. A su vez, utilizando esa propia técnica y con el empleo de la **Guía** que aparece en el **Anexo No.8** se entrevistó a la propia muestra de implicados internos de los estratos de dirigentes y trabajadores, con la que se había trabajado en la determinación de la Cultura Organizacional.

El procesamiento y análisis de la información captada por esta vía permitió elaborar la propuesta de texto correspondiente, el que seguidamente fue evaluado y aprobado por

consenso por el Grupo Estratégico en la sesión plenaria de un Taller. El mismo quedó como sigue:

“Somos el Hotel Sierra Maestra de la Ciudad Cuna de la Nacionalidad Cubana, reconocido Hotel de paso para el turismo internacional y de estancia para el turismo nacional; con un arraigo a las tradiciones culturales e históricas del territorio.

Contamos con un colectivo laboral profesional, respetuoso y de un alto compromiso con los preceptos revolucionarios, todo lo cual es avalado por la agilidad en el servicio que se presta, tanto de hospedaje, gastronómico y recreativo, cuyo sentido se enfoca a la satisfacción plena del cliente, soportado por una estructura de un estilo colonial que brinda confort, esparcimiento y confianza, siendo reconocidos en el territorio como uno de los hoteles más pulcro y que atesora un colectivo experimentado y afable.

Se nos identifica por nuestro logotipo y uniforme corporativo y se nos reconoce, también, por el alto espíritu revolucionario de nuestro colectivo laboral y por su determinación consciente de contribuir, desde cada puesto de trabajo, al logro de la satisfacción del cliente y a defender nuestras conquistas sociales”.

3.2.1.4. Misión

Para la definición de la misma para la nueva etapa el Grupo Estratégico tuvo a bien tomar como referente la Misión definida en la etapa anterior, la cual fue valorada en sesión plenaria de un Taller, prevaleciendo la opinión de que la misión que tiene definida el hotel Sierra Maestra, que ha sido con la que se ha identificado desde que pasó a ser parte de la Cadena Isla Azul, incluye todos los elementos necesarios en su formulación, sin embargo esta aborda algunos aspectos como, lo que permitirá lograr, entre otros que entorpecen su comprensión los cuales son señalados y sugerimos su eliminación. La misión del período anterior señala:

“Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes brindando los mejores servicios hoteleros de la ciudad que es considerada Monumento Nacional en un escenario lleno de sensaciones únicas entre cultura, historia y naturaleza, con ofertas

competitivas que posibiliten fidelizar la marca del grupo hotelero ISLAZUL y obtener resultados eficientes, unido a una conducta acorde a nuestro proyecto revolucionario con un colectivo profesional de trabajadores y altamente calificados”.

Es importante aquí destacar que a pesar de la factibilidad de retomar la misión del período anterior, la dirección del Hotel en un intento por reflejar la que fue determinada por la Empresa Isazul, se había propuesto en este año la misión casi fiel de la empresa, sin embargo reiteramos el criterio de reevaluar la del Hotel en su período anterior cuya propuesta final es como sigue:

“Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes brindando los mejores servicios hoteleros de la ciudad Monumento Nacional en un escenario lleno de sensaciones únicas entre cultura, historia y naturaleza, con ofertas competitivas y un colectivo de trabajadores profesional, experimentado y comprometido con nuestro proyecto revolucionario”.

3.2.1.5. Valores a Compartir.

El trabajo con esta categoría lo desarrolló el Grupo Estratégico en sesión plenaria, tomando como referencias:

- Los tres (3) definidos por la Empresa Islazul para este período.

- Los nueve (9) indicados por el Secretariado del Comité Central del Partido (PCC).

- Los tres (3) valores aprobados por la Asamblea Provincial del Poder Popular de Granma y que forma parte de la Planeación Estratégica del territorio.

El Hotel Sierra Maestra en el desarrollo de la Dirección por Objetivos en esta etapa a falta de Planeación Estratégica no ha trabajado esta categoría tan importante o sea, no tiene definidos los valores que precisa que sean compartidos por la mayoría de sus cuadros y trabajadores como soporte ético-moral, político y organizacional de su gestión para lograr cumplir la misión.

En nuestra opinión, se debe trabajar con urgencia en la solución de esta insuficiencia, para lo cual es muy conveniente que se tengan presentes los 9 valores aprobados por el Secretariado del Comité Central del PCC para su fomento y consolidación en la sociedad Cubana, en tanto el hotel forma parte de la misma y no debe desconocerlos pues seguramente le será necesario que se manifiesten en sus trabajadores. Ellos son:

- Dignidad.
- Patriotismo.
- Humanismo.
- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Laboriosidad.
- Honradez.
- Honestidad.
- Justicia.

También sería de provecho para la entidad que tuviera en cuenta otros 3 valores aprobados por la Asamblea Provincial del Poder Popular de Granma y que forma parte de la Planeación Estratégica 2007-2009 del territorio ellos son:

- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con el desarrollo sostenible.

Vemos como necesario que el Hotel haga suyos los que realmente correspondan y que contextualice sus significados y los modos de actuación asociados a los mismos, para lo cual en el **Anexo No.9** exponemos toda esa información a los efectos de que se tomen de referencia para su implementación. También es necesario que incorpore otros valores que se entiendan pertinentes, los que igualmente deberán ser conceptualizados y complementados con la precisión de los modos de actuación asociados.

Asimismo, se estimó pertinente proponer un valor 13 denominado Excelencia en el servicio, cuya conceptualización y modos de actuación quedó pendiente. Todo ello fue

objeto de valoración y aprobación por consenso por el Grupo Estratégico en un Taller posterior.

A modo de ejemplo, exponemos seguidamente los elementos que caracterizan al valor Trabajo en equipo.

Trabajo en Equipo:

Propiciamos y potenciamos el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promovemos la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacemos.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Estimular y practicar un espíritu colectivista en el desarrollo del trabajo.
- Promover la integración y la cooperación de las personas en la ejecución y cumplimiento de tareas siempre que resulte pertinente.
- Demostrar en la práctica un estilo participativo en la evaluación y enfrentamiento de los problemas, en todos aquellos casos o situaciones que resulte pertinente.
- Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

Como complemento de estas decisiones se pactó que posteriormente, utilizando procedimientos pertinentes, se hiciera un estudio que posibilitara conocer cuáles de estos 13 valores ya eran compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, de manera de poder disponer de información que viabilizara el trabajo a realizar respecto al fomento, potenciación y consolidación de los mismos.

3.2.1.6. Habilidades a Formar

Al igual que en el caso de los Oficios, se trabajó mediante la revisión de documentos y la realización de entrevistas no estructuradas a los dirigentes del Hotel y a algunos trabajadores y se conformó un listado actualizado de las Habilidades a Formar, el que luego fue valorado y aprobado por consenso por el Grupo Estratégico. Su listado es el siguiente:

1. Habilidades para establecer relaciones profesionales, con homólogos y clientes, sobre la base del respeto mutuo.
2. Habilidades que permitan la agilidad en el servicio gastronómico.
3. Habilidades para la identificación de las necesidades de información y superación.
4. Habilidades para la autosuperación profesional y el crecimiento personal.
5. Habilidades para trabajar en equipo.
6. Habilidades para evaluar alternativas y tomar decisiones.
7. Habilidades para identificar y resolver problemas.
8. Habilidades comunicativas.
9. Habilidades para explotar profesionalmente las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
10. Habilidades para realizar valoraciones económicas, ecológicas, del impacto social, éticas y estéticas.

3.2.1.7. Grupos de Implicados.

Su examen y determinación por consenso se realizó por el Grupo Estratégico en el marco de un Taller, en el que se valoraron uno a uno tanto los Internos como los Externos aprobados en la etapa anterior. Como resultado de ello fueron ratificados los dirigentes y se incluyó además 5 implicados internos que no habían sido considerados en ese entonces. Y fue ratificada la totalidad de los externos.

Sobre los implicados externos y su listado es el siguiente:

Implicados Internos:

- Dirigentes.
- Trabajadores.
- PCC.
- Sindicato.
- UJC.
- ANIR.

Implicados Externos:

Clientes:

- ✓ Turistas nacionales
- ✓ Turistas extranjeros
- ✓ Agencias de viaje
- ✓ Firms Nacionales de Proveedores por concepto de dietas.

Competencia:

- ✓ Hotel Royalton
- ✓ Hotel Telégrafo
- ✓ Villa Bayamo
- ✓ Casa de renta (servicio personalizado)
- ✓ Ferias: Turnat

Proveedores:

- ✓ I.T.H. (Comercializadora del Turismo,)
- ✓ Empresa Cárnica de Granma
- ✓ Frutas selectas
- ✓ Cítrico Caribe
- ✓ Bucanero
- ✓ Havana Club
- ✓ Coracan
- ✓ Brascuba
- ✓ Tecnoazúcar
- ✓ Empresa Eléctrica

- ✓ Acueductos y Alcantarillados
- ✓ COPEXTEL
- ✓ Cimex
- ✓ Etecsa

Otros:

- ✓ Casa Matriz de la Habana.
 - ✓ Empresa Islazul.
 - ✓ Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
 - ✓ Dirección Provincial de Economía y Planificación.
 - ✓ Dirección Provincial de Finanzas y Precios.
 - ✓ Dirección provincial de Auditoría y Control.
 - ✓ Oficina Territorial de Normalización.
-
- ✓ PCC Provincial
 - ✓ Poder Popular Provincial.
 - ✓ Sindicato Provincial
 - ✓ UJC Provincial.
 - ✓ ANIR Provincial.

3.2.1.8. Factores Clave

Para su designación como tal, se tuvieron en cuenta los acontecimientos, sucesos o fenómenos de diferente naturaleza, que tanto en el micro como en el macroentorno, pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente sobre la Misión del Hotel. Fue trabajado y examinado por el Grupo Estratégico, lo que implicó la previa búsqueda de información al respecto, como preparación para el desarrollo de un Taller en el que, utilizando la Tormenta de Cerebro (Ronda por Turno), la Matriz de Prioridades (conjugando la probabilidad de ocurrencia de los factores y su probable impacto en el cumplimiento de la misión) y la Votación Ponderada, de 10 propuestas se aprobaron por consenso las 9 consideradas de alta prioridad, las cuales son las siguientes:

1. Bloqueo norteamericano.
2. ALBA y cambios políticos en Latinoamérica.

3. Vínculos con China y otras naciones.
4. Economía mundial.
5. Batalla de Ideas.
6. Desarrollo de las Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones.
7. Existencia de la doble moneda.
8. Fluctuación del EURO.
9. Fenómenos meteorológicos.

3.2.1.9. Áreas de Resultados Clave (ARC)

Razones obvias llevaron al Grupo Estratégico a asumir, por consenso, como válidas para el Hotel a las propias 8 ARC definidas por la Empresa Islazul, las que a su vez son las mismas definidas por la Casa Matriz **Ver Anexo No.10**, considerando que las mismas también se corresponden con las actividades “pocas vitales” a desarrollar para cumplir la misión aprobada.

Sin embargo somos del criterio que el orden jerárquico que se les da a las mismas no se corresponde con el grado de impacto que tienen en la misión por lo que la propuesta final que sugerimos es la siguiente:

1. Calidad de los Servicios
2. Comercialización del Producto Turístico
3. Gestión del Capital Humano
4. Gestión Económico – Financiera
5. Energía
6. Inversiones y Servicios Técnicos
7. Informática y Comunicaciones.
8. Defensa, Seguridad y Protección
9. Aseguramiento Logístico

Se entiende sobre la calidad de los servicios del Hotel como la razón de ser del mismo, es además el elemento de partida para que los turistas que una vez que visiten el Hotel, sientan la necesidad de volver. Otro aspecto importante es el hecho de que el ARC “Calidad de los Servicios” puede incluir todos los servicios que presta la institución, siguiendo el enfoque al detalle en este aspecto, todo tiene además un significativo impacto en la imagen que proyecta el Hotel y que de ser atractiva puede generar mayor ingreso de turistas. Estas son en esencia las razones que nos llevan a plantear al ARC “Gestión de la Calidad” como la primera.

Un aspecto que fue reflejado en el cuestionario de Identidad Organizacional, es el desconocimiento que sobre todo a nivel internacional existe sobre las ofertas del Hotel, limitando la afluencia de turistas extranjeros, así como la falta de una estrategia adecuada y objetiva de comercialización, que la misma por sí sola no garantiza su correcto funcionamiento, sino que precisa en términos de estrategia, de la integración de todos los actores o implicados en la misma en su consecución; aspectos estos que serán tomados en cuenta a la hora de formular los objetivos.

Por su parte la Gestión del Capital Humano, ha sido un llamado de la Casa Matriz y de la Empresa Islazul en darle un tratamiento priorizado, es por eso que una vez reflejadas las actividades que garanticen la razón de ser, nos proponemos darle el merecido reconocimiento a esta área. Al realizar el cuestionario de Cultura Organizacional nos percatábamos que tanto dirigentes como trabajadores, reconocen la experiencia y profesionalidad de unos y otros, aunque mantienen sed de conocimiento, es por estas razones favorables en las que al respecto se encuentra este Hotel que consideramos, que el mismo no debe asumir una copia fiel de sus organismos superiores sino que su estrategia debe ser sólo su traje a la medida, no el de otro, atemperando la misma a su contexto.

Una vez previstas las tres actividades fundamentales de la organización, es en un funcionamiento sincronizado con el resto de las áreas, que funcionarán como un todo único que le permitirá obtener mayores ingresos, y gestionar sus gastos, dando lugar a la ansiada eficiencia por esta entidad.

Este hecho que se persigue además con el perfeccionamiento empresarial, no significa que se deba crear un ARC para este proceso por una razón fundamental: en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial se definen los subsistemas que contiene este proceso, los cuales abarcan todas las actividades que han sido determinadas en las ARC, por lo que puede provocar una redundancia en determinar en una sola ARC Perfeccionamiento Empresarial, todo lo que debe estar contenido en el resto por encontrarse la institución enmarcada en este importante paso. Todo lo anterior nos permite sugerir la eliminación de la misma. Con el resto de las áreas no existe discrepancia.

3.2.1.10. Diagnóstico Estratégico.

Para su ejecución nos apoyamos en el empleo de dinámicas grupales teniendo como soportes la Tormenta de Cerebro, la Reducción de Listado, la Matriz de Prioridades y la Votación Ponderada. En un primer momento se trabajó en dos grupos, uno de ellos responsabilizado con el Análisis Interno y el otro con el Análisis Externo. Ambos utilizaron como referentes el diagnóstico estratégico del Hotel del período precedente y el de la Empresa Islazul de la etapa actual.

3.2.1.10.1. Análisis Interno.

Este grupo inicialmente desarrolló un trabajo de mesa destinado a la recogida, procesamiento y análisis de información de interés relacionada con los recursos del Hotel; a saber: Recursos humanos, organizacionales y físicos, así como capital intelectual. Para ello utilizaron como fuentes fundamentales de información: Composición de los trabajadores en general; datos económicos y financieros actualizados y desglosados, incluyendo el presupuesto.

A partir del manejo de esta información el grupo desarrolló dinámicas grupales para por consenso determinar aquellas variables o factores internos presentes en el Hotel que con mayor probabilidad podían influir de alguna manera y en determinado grado en el

cumplimiento de la Misión, sin discriminar todavía el carácter de su impacto. Por esta vía se logró la identificación de un total de 11 variables o factores.

Seguidamente, el propio grupo se dedicó al análisis y discriminación del carácter o signo del probable impacto de esas 11 variables, para lo cual se apoyó en la Técnica del Perfil Estratégico la que, en opinión de **Navas y Guerras (49)**, "... es un instrumento sencillo pero muy útil a esos fines, que consta de dos fases. Una primera que consiste en listar las variables (a las que denomina clave y que se corresponde con lo explicado en el párrafo anterior) y, una segunda, que consiste en valorar el comportamiento con relación al sistema organizativo de cada una de esas variables en la Escala de Liker, de 1 a 5, o lo que es lo mismo: Muy Negativo (MN), Negativo (N), Indiferente o Equilibrado (E), Positivo (P) y Muy Positivo (MP)".

Por supuesto, aquellas conceptuadas como MN y N se consideran Debilidades, mientras que las MP y P se califican como Fortalezas. Esta técnica, que también se utiliza para el caso del análisis externo, se auxilia en una representación gráfica que obviamos aquí por las limitaciones impuestas en cuanto a la extensión de este tipo de trabajo. En este caso, como resultado de su aplicación, 5 de los 10 factores se definieron como Fortalezas y 5 como Debilidades, Su listado es el siguiente:

Debilidades:

1. Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.
2. Falta de un sistema integral de atención al hombre.
3. Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos
4. Falta de un presupuesto de comercialización.
5. Insuficiente gestión de la informática y de las comunicaciones.

Fortalezas:

1. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
2. Variabilidad de ofertas.
3. Experiencia del capital humano.
4. Contar con salones para eventos.
5. Calidad en los servicios.

3.2.1.10.1. 1. Posición Estratégica Interna del Hotel.

Como complemento del análisis interno, el grupo procedió a la determinación de la posición estratégica interna de la organización, o, lo que es igual, a la precisión del tipo de fuerza interna con predominio en la misma. Para ello se apoyó en la Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Internos sobre la institución, que recomiendan **Ronda y Marcané (50)**, cuyo procedimiento de aplicación es el siguiente:

1. Determinada la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como Fortaleza o Debilidad, proceder a asignar un valor de:
 - 0 a las Fortalezas.
 - 1 a las Debilidades.

2. Evaluar el grado de impacto en la Misión de la manifestación de cada variable o fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las de impacto sin relevancia.
 - 2 a las de impacto moderado.
 - 3 a las de impacto crítico o muy relevante.

3. Evaluar el nivel de capacidad de respuesta o control que posee la organización para atenuar o aprovechar dicho impacto, según su carácter o signo, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las sin control.
 - 2 a las de control moderado.
 - 3 a las de control elevado.

4. Determinar la Intensidad del Efecto del Impacto sobre la organización de la manifestación de cada una de las variables o factores o fuerzas evaluadas, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$IEI = \frac{FM + I}{C};$$

Donde:

IEI= Intensidad del Efecto del Impacto.

FM= Forma de Manifestación de la variable o factor o fuerza.

I = Intensidad del impacto.

C= Capacidad de Respuesta o Control sobre el Impacto. (Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”).

5. Determinar la Posición Estratégica Interna (PEI) de la organización, para lo cual se emplea la fórmula:

$$PEI = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}.$$

Este procedimiento, teniendo en cuenta el resultado ponderado promedio, establece que:

- Si PEI es < 2 , la organización posee una posición estratégica interna con predominio de las Fortalezas.
- Si PEI es > 2 , la organización posee una posición estratégica interna con predominio de las Debilidades.

Siguiendo los pasos antes explicados, el grupo llegó a las conclusiones que se reflejan en la Tabla No. 6.

No.	VARIABLES O FUERZAS INTERNAS	FM	I	C	IEI
F1	Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.	0	3	3	1,00
F2	Variabilidad de ofertas.	0	3	3	1,00
F3	Experiencia del capital humano.	0	2	2	1,00
F4	Contar con salones para eventos.	0	3	3	1,00
F5	Calidad en los servicios.	0	3	2	1,50
D1	Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.	1	2	2	1,50
D2	Falta de un sistema integral de atención al hombre.	1	2	3	1,00
D3	Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos	1	2	2	1,50
D4	Falta de un presupuesto de comercialización.	1	2	2	1,50
D5	Insuficiente gestión de la informática y de las comunicaciones.	1	2	2	1,50
	PEI				1,24

Tabla No.6: Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Internos.

Como el coeficiente PEI es < 2 , se asumió por el grupo que el Hotel posee una posición estratégica interna con predominio de las Fortalezas, lo que sin dudas puede favorecer el cumplimiento de la Misión de la misma.

Todos estos pasos, y los resultados a los que se llegó, fueron posteriormente presentados por el grupo en un Taller donde el Grupo Estratégico completo, luego de hacer las valoraciones correspondientes, los aprobó por consenso.

3.2.1.10.2. Análisis Externo.

El grupo de trabajo responsabilizado con esta tarea, mediante un trabajo de gabinete, se concentró en un inicio en el análisis y evaluación de información de interés, proveniente de fuentes como las siguientes: Factores clave; situación y pronósticos de tendencias de la situación económica del país; estado actual de los competidores, publicaciones científico-técnicas especializadas relacionadas con la actividad del turismo; informaciones sobre el sector turístico del país y la provincia; regulaciones, resoluciones, etc., asociadas a la actividad del turismo; exigencias y gustos de los clientes.

A partir de la información obtenida sobre estos elementos el grupo también se auxilió de dinámicas grupales, apoyadas en el uso de la Tormenta de Cerebro, la Reducción de Listado y la Votación Ponderada para determinar por consenso aquellas variables externas con mayores probabilidades de incidencia en el Hotel, de alguna manera y en algún grado, en el cumplimiento de la Misión de la misma, sin discriminar aún el carácter de su impacto. Por esta vía se logró la identificación de un total de 14 variables o factores.

A continuación, el grupo se dedicó al análisis y determinación del carácter o signo del probable impacto de esas 14 variables. Para ello se apoyó también en la Técnica del Perfil Estratégico y la Escala de Liker, procedimientos estos que permitieron calificar a 7 variables como Oportunidades y a las otras 4 como Amenazas. Su listado es el siguiente:

OPORTUNIDADES

1. Cercanía al desarrollo de la actividad histórico – cultural.
2. Desarrollo del producto ciudad – histórico en la provincia.
3. Idiosincrasia y solidaridad del pueblo.
4. Opciones del turismo de naturaleza.
5. Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.
6. Incorporación a la mayoría de los circuitos del oriente cubano.
7. Desarrollo del turismo de eventos.

AMENAZAS

1. Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.
2. Falta de promoción del producto en el mercado internacional.
3. Falta de medios de transporte para receptor turismo.
4. Desarrollo de otros competidores.

3.2.1.10.2.1. Posición Estratégica Externa del Hotel.

Para complementar el análisis externo, el grupo trabajó entonces en la determinación de la posición estratégica externa de la organización, o, lo que es igual, en la determinación del tipo de fuerza externa predominante en la misma. A esos efectos se valió de la Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Externos sobre la entidad, que recomiendan los propios

Ronda y Marcané (52), que se basa en el empleo de un procedimiento prácticamente similar al utilizarlo para evaluar los efectos de los impactos internos, en tanto sigue los presupuestos siguientes:

1. Determinada la forma de manifestación de cada factor externo de la organización como Oportunidad o Amenaza, proceder a asignar un valor de:
 - 0 a las Oportunidades.
 - 1 a las Amenazas.

2. Evaluar el grado de impacto en la Misión de la manifestación de cada variable o fuerza o factor externo de la organización, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las de impacto sin relevancia.
 - 2 a las de impacto moderado.
 - 3 a las de impacto crítico o muy relevante.

3. Evaluar el nivel de capacidad de respuesta o control que posee la organización para aprovechar o atenuar dicho impacto, según su carácter o signo, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las sin control.
 - 2 a las de control moderado.
 - 3 a las de control elevado.

4. Determinar la Intensidad del Efecto del Impacto sobre la organización de la manifestación de cada una de las variables o factores o fuerzas evaluadas, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$IEI = \frac{FM + I}{C};$$

Donde:

IEI= Intensidad del Efecto del Impacto.

FM= Forma de Manifestación de la variable o factor o fuerza.

I = Intensidad del impacto.

C= Capacidad de Respuesta o Control sobre el Impacto. (Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”).

5. Determinar la Posición Estratégica Externa (PEE) de la organización, para lo cual se emplea la fórmula:

$$PEE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}.$$

Seguendo los pasos antes explicados, el grupo llegó a las conclusiones que se reflejan en la Tabla No. 7.

No.	Variables o fuerzas externas	FM	I	C	IEI
O1	Cercanía al desarrollo de la actividad histórico – cultural.	0	3	3	1,00
O2	Desarrollo del producto ciudad – histórico en la provincia.	0	2	3	0,67
O3	Incorporación a la mayoría de los circuitos del oriente cubano.	0	3	3	1,00
O4	Idiosincrasia y solidaridad del pueblo.	0	3	2	1,50
O5	Opciones del turismo de naturaleza.	0	2	2	1,00
O6	Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.	0	3	3	1,00
O7	Desarrollo del turismo de eventos.	0	3	3	1,00
A1	Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.	1	3	3	1,33
A2	Falta de promoción del producto en el mercado internacional.	1	2	3	1,00
A3	Falta de medios de transporte en el territorio para receptor turismo.	1	2	3	1,00
A4	Desarrollo de otros competidores.	1	3	2	1.50
	PEE				1,09

Tabla No.7: Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Externos.

En este procedimiento, teniendo en cuenta el resultado ponderado promedio se establece que:

- Si PEI es < 2 , la organización posee una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades.
- Si PEI es > 2 , la organización posee una posición estratégica externa con predominio de las Amenazas.

Como el coeficiente PEE es < 2 , se asumió por el grupo que el Hotel posee una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades, lo que también puede favorecer el cumplimiento de la Misión de la misma.

Todos estos pasos, y los resultados a los que se llegó, también fueron posteriormente presentados por el grupo en el Taller antes referido, donde el Grupo Estratégico completo, luego de hacer los análisis pertinentes, los aprobó por consenso.

3.2.1.11. Matriz DAFO.

Sobre la base de los resultados del análisis interno y externo, en la sesión plenaria de un Taller se construyó la Matriz DAFO y se procedió de inmediato a la evaluación del probable impacto en la Misión de las diferentes combinaciones de fuerzas (F-O, F-A, D-O y D-A). Se hizo primeramente en dos grupos, uno para que valorara las combinaciones F-O y F-A y el otro las combinaciones D-O y D-A pero cambiando su composición, de manera que cada uno de ellos tuviese en su composición un 50% de los integrantes de los grupos que habían trabajado el análisis interno y externo. Después de concluida esta etapa, en sesión plenaria ambos grupos expusieron y fundamentaron sus propuestas, las que valoradas con enfoque sistémico, y con algunas modificaciones, fueron aprobadas por consenso por el Grupo Estratégico, quedando la Matriz tal y como se refleja en la Tabla No.8

Oportunidades	Amenazas
----------------------	-----------------

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	Total	%
Fortalezas	F1	X	X	X	-	-	X	X	X	X	-	X	8	72,7
	F2	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	90,9
	F3	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X	8	72,7
	F4	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	9	81,8
	F5	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	8	72,7
Debilidades	D1	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	9	81,8
	D2	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	8	72,7
	D3	X	X	-	X	X	-	-	X	-	X	X	7	63,6
	D4	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	2	18,1
	D5	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	-	7	63,6
Total	6	7	7	8	8	9	9	8	6	3	6			
%	60,0	70,0	70,0	80,0	80,0	90,0	90,0	80,0	60,0	30,0	60,0			

Tabla No.8: Matriz DAFO de la Facultad de Medicina Veterinaria de la UDG

En la misma se puede observar que de las 108 combinaciones posibles se consideraron impactantes en la Misión en algún grado un total de 72.

También se observa que de las 21 fuerzas (5 Fortalezas, 5 Debilidades, 7 Oportunidades y 4 Amenazas) solo 19 de ellas al combinarse lograron impactar cuando menos en un 50,0% de las veces que se combinaron con las otras, lo cual las hace valaderas para el planteamiento del Problema Estratégico General y de la Solución Estratégica General, teniendo en cuenta que las que no logran alcanzar como mínimo ese resultado está establecido que sean descalificadas con tales propósitos. O sea, no se valida su existencia o posible ocurrencia, según se trate de forma respectiva de un factor interno o externo.

Considerando la regla antes expuestas en este caso se descalifican D4 “Falta de un presupuesto de comercialización”, y la A3 “Falta de medios de transporte del territorio para receptor turismo”.

3.2.1.12. Problema Estratégico General.

El autor de esta investigación, tomando en cuenta los resultados reflejados en la Matriz DAFO, y las normas metodológicas inherentes a la formulación del Problema Estratégico General (PEG), a través de un trabajo de mesa redactó la propuesta del mismo. Las normas en cuestión son:

1. Redactarlo observando la secuencia Amenazas-Debilidades-Fortalezas-Oportunidades en ese orden.
2. Solo contemplar en cada tipo de fuerza a las validadas a estos fines, por haber impactado en la Misión no menos de un 50,0% de las veces que se combinaron con las restantes.
3. Ordenar de forma prioritaria a las diferentes manifestaciones de cada tipo de fuerza, a los efectos de la redacción del PEG, considerando de más a menos el por ciento de de veces que impactaron en la Misión al combinarse con las otras.

Respetando lo antes expuesto la propuesta elaborada siguió el ordenamiento que continúa: A1, A2 y A4; D1, D2, D3 y D5; F2, F4, F1, F3 y F5; O6, O7, O4, O5, O2, O3 y O1.

La misma fue presentada al Grupo Estratégico en un Taller, en el cual fue valorada y aprobada por consenso. Su redacción es la siguiente:

“Si sobre el Hotel Sierra Maestra inciden el bloqueo de EEUU y la crisis económica internacional, la falta de promoción del producto en el mercado internacional, desarrollo de otros competidores; teniendo en cuenta nuestras debilidades asociadas a la deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico, la falta de un sistema integral de atención al hombre, bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos, insuficiente gestión de la informática y de las comunicaciones; aunque se apoye en las fortalezas asociadas a la variabilidad de ofertas, contar con salones para eventos, contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización, experiencia del capital humano, calidad en los servicios; no se podrá aprovechar convenientemente las oportunidades vinculadas a la incorporación a la mayoría de los circuitos del oriente cubano, desarrollo del turismo de eventos, opciones del turismo de naturaleza, mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico, desarrollo del producto ciudad –

histórico en la provincia, idiosincrasia y solidaridad del pueblo, cercanía al desarrollo de la actividad histórico – cultural.”

3.2.1.13. Solución Estratégica General.

También las autoras de esta investigación se responsabilizan con la redacción de la propuesta correspondiente de SEG. Para ello siguió las mismas normas explicadas en el caso del PEG, con excepción de lo relativo al orden o secuencia en que debían ser consideradas las distintas fuerzas, por cuanto aquí es la siguiente: Fortalezas-Oportunidades-Amenazas-Debilidades. Por tanto, la SEG quedó redactada atendiendo al ordenamiento específico siguiente: F2, F4, F1, F2 y F3; O6, O7, O4, O5, O2, O3 y O1; A1, A2 y A4, D6, D1, D2, D3 y D5.

La misma fue presentada al Grupo Estratégico en un Taller, en el cual fue valorada y aprobada por consenso. Su texto es el siguiente:

“Apoyarse en las fortalezas asociadas a la variabilidad de ofertas, contar con salones para eventos, contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización, experiencia del capital humano, calidad en los servicios; para aprovechar de forma conveniente las oportunidades que representan la incorporación a la mayoría de los circuitos del oriente cubano, desarrollo del turismo de eventos, opciones del turismo de naturaleza, mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico, desarrollo del producto ciudad – histórico en la provincia, idiosincrasia y solidaridad del pueblo, cercanía al desarrollo de la actividad histórico – cultural; disminuir los efectos del Bloqueo de EEUU y la crisis económica internacional, la falta de promoción del producto en el mercado internacional, desarrollo de otros competidores; y eliminar las debilidades presentes vinculadas a la deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico, la falta de un sistema integral de atención al hombre, bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos, insuficiente gestión de la informática y de las comunicaciones.”

3.2.1.14. Escenarios.

Fueron descritas 3 propuestas de Escenarios: Uno Positivo, uno Negativo y uno Probable. Su descripción fue responsabilidad de un pequeño grupo de trabajo integrado por estas autoras y otros 2 miembros, los que tuvieron como elemento de referencia los Factores Clave aprobados, utilizando como procedimiento la visualización de los comportamientos posibles de tales factores, así como el probable impacto de los mismos y los retos que estos le planteaban al Hotel. Otro elemento importante fue la revisión documental, especialmente la valoración de escenarios descritos para la propia etapa por la Empresa Islazul y otros OACE, en los que están presentes varios de los propios Factores Clave identificados por el Hotel.

Una vez realizado este trabajo de mesa, se continuó con la presentación y análisis de las propuestas elaboradas en un Taller en el que el Grupo Estratégico, luego de introducirle algunas modificaciones, aprobaron por consenso las mismas, pero nos vemos precisadas a presentar en el **Anexo No.11** El escenario probable por cuestiones de limitaciones de este trabajo.

3.2.1.15. Visión

La elaboración de la misma tuvo como bases esenciales de referencia el Escenario Probable descrito, los elementos aportados por el diagnóstico estratégico realizado y la Visión de la Empresa Islazul para esta propia etapa. Fue desarrollada en trabajo grupal por algunos miembros de las ARC con personal afín a las mismas, los que apoyados en el análisis documental, la consulta a directivos y entrevistas no estructuradas, elaboraron la propuesta del estado deseado de la actividad correspondiente. Un segundo espacio, desarrollado en sesión plenaria, con la participación del Grupo

Estratégico y del resto del personal implicado en el primer momento, en cuyo marco se hizo por cada grupo una exposición fundamentada de la propuesta elaborada por los mismos, lo que propició un análisis sistémico, del que resultaron pertinentes algunas modificaciones, que permitió finalmente aprobar por consenso la formulación siguiente:

“El Hotel Sierra Maestra satisface al turismo nacional y extranjero, necesidades de hotelería, gastronomía y recreación, contando con una acogedora instalación cuya ubicación entre la historia, la cultura y la naturaleza ofrece variabilidad de ofertas con

calidad y donde la amabilidad, hospitalidad y profesionalidad caracterizan el quehacer de nuestros trabajadores.

Se desarrolla una adecuada gestión del capital humano, garantizando su superación continua, así como la atención integral para elevar el nivel de desempeño y profesionalidad, logrando un clima laboral favorable.

El perfeccionamiento de la Gestión Económica financiera del Hotel se logra, ejecutando acciones que permiten el aumento de su eficiencia y la aplicación de los planes de control interno a los procesos sustantivos, con resultados demostrados en las verificaciones externas que se reciben.

Se logra una mayor eficiencia en el uso racional de los recursos, resultado de la gestión de los recursos energéticos e igualmente se logra desarrollar un sistema informático de gestión hotelera que redunda en la gestión integral del Hotel.”

3.2.1.16. Objetivos Estratégicos 2010-2013.

La Visión soñada, como una expresión general de adónde se quiere llegar, en la práctica se concreta mediante la planeación y ulterior cumplimiento de los Objetivos, los cuales son, además, los elementos de salida del proceso estratégico.

El procedimiento seguido para formular los mismos pasa por varios momentos:

- 1) Los objetivos determinados por la Empresa Islazul para este período.
- 2) Los objetivos determinados por el propio Hotel para el presente año.
- 3) El marco teórico-metodológico de la investigación donde se precisa el procedimiento metodológico a seguir en su fijación.

Seguidamente expondremos los diferentes Objetivos, pero significando que solo incluiremos todos los elementos que conforman a los mismos en el caso del No.2 “Comercialización de Producto Turístico”; es decir, sus Criterios de Medida, los Grados de Consecución de los Criterios de Medida Anuales, los Criterios de Evaluación según Grado de Consecución de los Criterios de Medida, los Grupos de Implicados y los Jefes de estos. Del resto de los Objetivos solo reflejaremos sus Criterios de Medida, en tanto

los límites establecidos para este trabajo en cuanto a extensión no nos permiten otra posibilidad.

ARC No. 1 Calidad de los Servicios.

OBJETIVO No.1 Calidad de los Servicios:

“Elevar el nivel de satisfacción de necesidades de hotelería, gastronomía y recreación de los clientes, a partir del fortalecimiento de la gestión de calidad”.

Criterios de medidas:

- a. Se elabora el 100% de la documentación relacionada con la implementación del sistema de calidad en el Hotel.
- b. Se logra la renovación del Aval de la APCI en el Hotel.
- c. Se logra un nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes según encuestas de:
 - o 90 % de servicio de hospedaje
 - o 90% de servicio gastronómico.
 - o 75 % de relación calidad – precio.
- d. Se perfecciona el funcionamiento del Comité de Calidad, a través del análisis mensual de los principales indicadores que tributan al mejoramiento permanente de la calidad.
- e. Se cumple al 100% el plan y presupuesto de mantenimiento planificado para la instalación, logrando, ejecutar los servicios de mantenimiento especializados a los equipos que lo requieren.
- f. Se logra completar al 100% el expediente para la obtención del aval del CITMA, según la estrategia para la categorización.
- g. Se cumple en un 95% con el proceso de acomodo del sistema ambiental lo que representa un 5% de incremento con respecto al año anterior.
- h. Se logra no menos de un 95% de satisfacción del cliente respecto a la actividad de animación y recreación nocturna lo que representa un incremento del 5%.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM.
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumplen a no menos de un 80% como promedio los restantes CM.
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

**Gr
upo
de
imp
lica
dos
pri
nci**

pales:

Consejo de Dirección.

Especialista de Calidad.

Todos los departamentos del Hotel.

Jefe del grupo de implicados:

Director.

ARC No.2: Comercialización del Producto Turístico.

OBJETIVO 2 Comercialización del Producto Turístico:

Alcanzar niveles superiores en los servicios de hotelería y gastronomía mediante el uso de las potencialidades naturales, históricas y culturales que permitan la mejora del posicionamiento del Hotel en el mercado nacional e internacional.

Criterios de medidas.

- a) Se logran niveles de 36930 turistas días total de los cuales corresponden a extranjeros 13800 y nacionales 23130 respectivamente, lo que representa un crecimiento de un 1%.
- b) Se logra un crecimiento del 5 % de los cubanos pagando en CUC con respecto al año anterior.
- c) Se cumple al 100% lo establecido en el plan de Marketing enfocado a la satisfacción de los clientes.
- d) Aumento de un 2% de la variabilidad de la oferta gastronómica con productos nacionales.
- e) Se cumple en un 95% con los lineamientos del manual de identidad visual corporativa, lo que representa un incremento del 5%.
- f) Se logran dos contactos mensuales con los receptivos nacionales para negociar circuitos, excursiones y eventos.
- g) Se mantiene el 100% de los servicios por concepto de ferias, eventos nacionales e internacionales realizados en año anterior.
- h) Se mantienen los precios de 20.00 USD de los paquetes turísticos.
- i) Se aumentan en un 2% los paquetes recibidos por agencia lo que significa que se logran dos nuevos convenios.
- j) Se realiza un programa de promoción en el 100% de las actividades de animación y recreación nocturna.

Grado de Consecución por Trimestre:

<i>CM</i>	<i>Síntesis de los CM</i>	<i>UM</i>	2010.	2011.	2012.
A	Cumplimiento de los niveles de turistas días: <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales. • Extranjeros. 	U			
B	Crecimiento de turistas nacionales pagando en CUC.	%			
C	Cumplimiento en la aplicación del plan de Marketing.	%			
D	Aumento de la variabilidad de la oferta gastronómica con productos nacionales.	%			
E	Cumplimiento de los lineamientos del manual de identidad visual corporativa.	%			
F	Contactos mensuales con los receptivos nacionales para negociar circuitos, excursiones y eventos.	U			
G	Mantenimiento de los servicios por concepto de ferias, eventos nacionales e internacionales.	%			
H	Paquetes turísticos.	%			
I	Aumentan los paquetes recibidos por agencias.	%			
J	Cumplimiento del programa de promoción en las actividades de animación y recreación nocturna.	%			

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se sobrecumple de forma destacada el CM “c”.</i>• <i>Y se cumple lo previsto en los restantes CM.</i>
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se cumple lo previsto en los CM “c”.</i>• <i>Se cumple a no menos de un 97% lo previsto en el CM “e”.</i>• <i>Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.</i>
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se cumple lo previsto en los CM “c”.</i>• <i>Se alcanza al menos una evaluación de Aceptable en el CM “d”.</i>• <i>Se cumple a no menos de un 94% lo previsto en el CM “e”.</i>• <i>Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.</i>
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</i>

Grupo de implicados principales:

Dirección Comercial de la Empresa y el Grupo.

Consejo de Dirección.

Especialista de Calidad.

Animación.

Jefe del grupo de implicados:

Especialista Comercial

ARC No.3 Gestión del Capital Humano

OBJETIVO 3 Gestión del Capital Humano:

“Desarrollar una adecuada gestión del capital humano perfeccionando la organización del trabajo y los salarios, garantizando su superación continua, así como la atención integral para elevar el nivel de desempeño y profesionalidad, logrando un clima laboral favorable.”

Criterios de medida:

- a. Se fortalecen las estructuras de cuadros, logrando:
 - o Composición femenina del 40 %.
 - o Estructura de negros y mestizos de un 30 %.
 - o Se fortalece la reserva de cuadros:
- b. Se incrementa la reserva hasta 3 compañeros por cada cargo.
 - o Composición femenina del 47 %.
 - o Menores de 40 años, un 70 %.
 - o Se realiza mantenimiento mensual al local declarado como “Aulas Turísticas” en el Hotel Sierra Maestra.
- c. Se logra una atención eficiente al 100% de los adiestrados que se asignan al Hotel.
- d. Se logra que el 86 % de las acciones de capacitación se realicen en la propia instalación en función del desempeño con la utilización de entrenadores de las Empresa y profesores de la escuela de Formatur.
- e. El 100% de los trabajadores que tienen que alcanzar los requisitos de nivel de sus plazas conforme Resolución 28 del MTSS los alcancen en fecha.
- f. El 80% de los Directivos y jefes de la organización impartan como mínimo dos acciones de capacitación a sus subordinados en el año.
- g. Se garantiza que al menos el 95% de los trabajadores matriculados en la Licenciatura en Turismo egresen satisfactoriamente.
- h. Se cumple en al menos un 98% las acciones previstas en la estrategia maestra principal de la preparación y superación de cuadros y reservas.
- i. Se logra correlación entre el salario medio y la productividad al obtenerse 0.10 centavos por encima de lo establecido.
- j. Se garantiza que más del 95% de los trabajadores estén acogidos a los sistemas de pagos.
- k. Se logra la evaluación del desempeño del 100 % de los trabajadores y se valora su influencia en los resultados obtenidos.
- l. Se reduce los gastos de personal en 0.20 centavos por trabajadores lo que refiere una reducción del 2% con respecto al año anterior.
- f. Se logra que el 90% de los cuadros demuestre liderazgo en su gestión.

- g. Se implanta al 100% la Resolución 39 que rige la Protección y Salud del Trabajo, demostrando un avance con relación al año anterior.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se sobrecumplen de forma destacada los CM “b” y “e”. • Y se cumple lo previsto en los restantes CM.
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cumple a no menos de un 95% y un 90% lo previsto en los CM “b” y “e” respectivamente. • Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cumple a no menos de un 85% lo previsto en los CM “b” y “e”. • Y se cumplen a no menos de un 80% como promedio los restantes CM.
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

Grupos de Implicados principales:

Departamento de Recursos Humanos.

Buró Sindical.

Jefe del Grupo de Implicados:

Director de Recursos Humanos.

ARC No. 4 Gestión Económico Financiera.

OBJETIVO 4 Gestión Económico Financiera:

Contribuir al perfeccionamiento de la Gestión Económica financiera del Hotel ejecutando acciones que permitan el aumento de su eficiencia y la aplicación de los planes de control interno a los procesos sustantivos, con resultados demostrados en las verificaciones externas que se reciben.

Criterios de medidas.

a) Se alcanza ingresos por 3254.4 MP y 279254.3 total en el Hotel, por los siguientes conceptos:

- Servicios gastronomía y coctelería 1527.2 CUC.
- Servicios gastronomía y coctelería 1727.1 MN.
- Paquete Turístico 276 000.00 CUC.

b) Se cumple al 100% los costos y gastos planificados, de ellos 2577.8 MP en moneda nacional y 874.5 en CUC.

c) Se obtiene un ciclo de cobro sobre las ventas a crédito de 60 días.

d) Se logra que las cuentas por cobrar vencidas en el extranjero no sobrepasen el 10% del total.

e) Se alcanzan calificaciones al menos de ACEPTABLES en las auditorías que se realicen al Hotel.

f) Alcanzar un índice de costos y gastos de 74.0 centavos por CUC de ingresos.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se sobrecumple de forma destacada el CM “d”. • Y se cumple lo previsto en los restantes CM.
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cumple lo previsto en los CM “d”. • Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cumple lo previsto en los CM “d”. • Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

Grupos de Implicados principales:

Grupo Económico.

Dpto. de Abastecimientos.

Comercialización y Relaciones Publicas del Hotel.

Jefe del Grupo de Implicados:

Subdirector Económico.

ARC No.5 Energía

OBJETIVO 5 Energía:

Elevar los niveles de cumplimiento del ahorro de los portadores energéticos que permitan reducir los consumos garantizando una mayor eficiencia en el uso racional de los mismos.

Criterios de Medida:

- a. Se reduce el indicador MWh/CUC en un 3.0% con relación el año anterior.
- b. Se cumple al 100% el plan de controles diarios de consumo de combustibles.
- c. Se reduce en 8% los consumos de los portadores energéticos.
- d. Se realiza el control del consumo de energía eléctrica y se obtiene evaluación satisfactoria.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se sobrecumplen de forma destacada los CM “c” y “d”.</i>• <i>Y se cumple lo previsto en los restantes CM.</i>
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se cumple lo previsto en los CM “c” y “d”.</i>• <i>Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.</i>
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se cumple lo previsto en los CM “c” y “d”.</i>• <i>Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.</i>
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</i>

Grupos de Implicados principales:

Consejo de Dirección.

Secciones Sindicales.

Comisión de FORUM.

Trabajadores.

Jefe del Grupo de implicados:

Dirección General.

ARC No. 6 Inversiones y Servicios Técnicos.

OBJETIVO 6 Inversiones y Servicios Técnicos:

Asegurar el cumplimiento del plan de inversiones y la conservación del estado técnico, confort y estética de la planta hotelera para garantizar un óptimo servicio a los turistas y lograr una estancia placentera en la instalación.

Criterios de Medida:

- a. Se restauran y acondicionan 39 habitaciones para el turismo internacional en el ala derecha del Hotel.
- b. Se ejecuta eficientemente el 100% del presupuesto destinado a inversiones y reposición de equipos.
- c. Se cumple al 100% el plan de mantenimiento, de acuerdo a lo que establece la resolución No 64 del Ministerio de Turismo.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM.
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumplen a no menos de un 80% como promedio los restantes CM.
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

Grupos de Implicados principales:

Consejo de Dirección.

Trabajadores.

Jefe del Grupo de implicados:

Subdirector de Servicios Técnico

ARC No.7 Informática y Comunicaciones.

OBJETIVO 7 Informática y Comunicaciones:

Consolidar la informatización del Hotel, con la homogenización de los sistemas informáticos de gestión hotelera, permitiendo el avance en las comunicaciones, lo cual contribuye a la promoción del Hotel y a la gestión integral del mismo.

Criterios de Medida:

- a. Se implanta el sistema de reservaciones GET en la Agencia de Venta mejorando la gestión de ventas en al menos un 20%.
- b. Se cumple al 100% la implantación del sistema de punto de venta ZUN en el Hotel.
- c. Se instala el sistema de activos fijos tangibles AFTWIN certificado en el Hotel en el 100% de los departamentos.
- d. Se consolida el uso del chat corporativo en la instalación a partir de la aplicación del mismo en el 100% de los departamentos.

- e. Se instala en el 100% de los departamentos de la instalación el Sistema de Información para la Administración (MIS) sobre los planes de trabajo garantizando un 95 % de satisfacción de los trabajadores sobre la comunicación en el hotel.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se cumple lo previsto en los CM.</i>
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.</i>
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se cumplen a no menos de un 80% como promedio los restantes CM.</i>
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</i>

Grupos de Implicados principales:

Dpto. de Informativa.

Esp. Seguridad Informática.

Área de Protección

Jefe del Grupo de implicados:

Esp. Seguridad Informática.

ARC No.8 Defensa, Seguridad y Protección.

OBJETIVO 8: Defensa, Seguridad y Protección.

Cumplir con las tareas y actividades de la Protección Física, Defensa y Seguridad en correspondencia con las orientaciones emitidas por ISLAZUL y Órganos del Estado al respecto.

Criterios de Medidas:

- a. Se logra la incorporación del 100 % de los trabajadores a la defensa.

- b. Se mantiene la condición de listos para la defensa en la II Etapa.
- c. Se mantienen al 100% actualizado los planes de, Reducción de Desastre y para Tiempo de Guerra.
- d. Se disminuye en un 5 % los hechos delictivos en relación al año anterior.
- e. Se completa al 100% de los Grupos de Seguridad Interna.
- f. Se cumple al 100 % lo establecido en el plan de Seguridad Informática.
- g. Se reducen en un 3 % los riegos y vulnerabilidad de los Sistemas Informáticos.
- h. Se cumplen al 100 % las inspecciones realizadas al Subsistema de
- i. Seguridad Informática

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se sobrecumple de forma destacada el CM “d”.</i> • <i>Y se cumple lo previsto en los restantes CM.</i>
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se cumple lo previsto en los CM “d”.</i> • <i>Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.</i>
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se cumple lo previsto en los CM “d”.</i> • <i>Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.</i>
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</i>

Grupos de Implicados principales:

Consejo de Dirección.

Datos del Hotel.

Buró sindical

Trabajadores.

Jefe del Grupo de implicados:

Director.

ARC No.9 Aseguramiento Logístico:

OBJETIVO No.9 Aseguramiento Logístico:

Desarrollar una mayor gestión con los suministradores nacionales con vistas a obtener los abastecimientos que exige el desarrollo del turismo, mejorando la eficiencia y el control de la gestión logística del Hotel uso efectivo del funcionamiento de los Comité de Compras, así como lograr la rotación de los inventarios en los almacenes, según lo previsto por el Grupo Hotelero ISLAZUL.

Criterio de Medidas.

a) Se logra el 90% de las compras de productos de producción nacional.

b) Se cumple en un 95% la depuración de los inventarios.

Se cumple al 100% el sistema que rige la actividad de los aseguramientos dispuestos por ISLAZUL.

a) Se mantiene al 100% la respuesta del área de aseguramientos en cuanto a los abastecimientos necesarios para las operaciones del Hotel.

Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

<i>MUY BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se sobrecumplen de forma destacada los CM “a” y “b”.• Y se cumple lo previsto en los restantes CM.
<i>BIEN</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM “a” y “b”.• Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
<i>REGULAR</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM “a” y “b”.• Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.
<i>MAL</i>	<ul style="list-style-type: none">• Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

Grupos de Implicados principales:

Consejo de Dirección.

Dpto. de Abastecimiento.

Jefe del Grupo de implicados:

Jefe Abastecimiento

3.2.1.17. Estrategias u Opciones Estratégicas.

Al considerar este elemento y recordando que las Estrategias se establecen para darle cumplimiento a los Objetivos, y que los formulados por el Hotel representaban en la práctica una derivación de los de la Empresa Islazul el Grupo Estratégico determinó como lógico y pertinente la adopción de las propias Estrategias definidas por la Empresa Islazul, haciéndoles las contextualizaciones correspondientes en vínculo con las fuerzas internas y externas presentes y el balance de estas, vistas en el diagnóstico estratégico y la Matriz DAFO. Este trabajo lo realizó un pequeño grupo, liderado por las autoras, al final de lo cual fue objeto de análisis por el Grupo Estratégico, el que lo aprobó por consenso. En total fueron aprobadas 4 Estrategias Maestras, a las que articulan otras 46 Estrategias Específicas. Su relación es la siguiente:

ESTRATEGIAS MAESTRAS

1. **Estrategia Maestra Principal:** Enfoque Integral para la Labor Político-Ideológica.

Alcanzar resultados superiores en la formación político-ideológica e integral de los dirigentes y trabajadores, reafirmando el concepto de revolucionario cubano de estos tiempos.

2. **Estrategia Maestra: Calidad del servicio.**

Garantizar un mayor incremento de los servicios que presta el Hotel, basados en niveles superiores en la calidad elevando el índice de satisfacción de los clientes.

Estrategias Específicas:

- ✓ Evaluar periódicamente la prestación de los servicios utilizando acciones y métodos que permitan que esto sea diario.
- ✓ Aplicar la lista de chequeo.

- ✓ Concebir el manual de operaciones para los servicios gastronómicos en el Hotel.
- ✓ Recalificar al personal tanto en servicio gastronómico como en nivel idiomático.
- ✓ Diseñar y ejecutar una estrategia dirigida incremental el ingreso por hospedaje.
- ✓ Aplicar el sistema de monitoreo con encuestas que permitan medir el estado de satisfacción de los visitantes y turistas.
- ✓ Evaluar la implantación del programa de Sanidad e Higiene en los Servicios por cada área de trabajo o departamento.
- ✓ Trabajar por mantener los estándares internos del hotel además de los que rigen en la constitución del País, tomando en cuenta los servicios y buena relación precio – calidad.
- ✓ Elaborar y desarrollar programas y planes de capacitación, entrenamiento y manipulación que permitan elevar el nivel profesional de los trabajadores.
- ✓ Entregar a todos los Jefes de Departamentos Implicados las Listas de Chequeo explicando la necesidad de verificar si se cumplen los indicadores relacionados en la lista.
- ✓ Concebir el Manual de Higiene del Programa.
- ✓ Realizar las encuestas a los visitantes y turistas del hotel.

3. Estrategia Maestra: Comercialización

Elevar el posicionamiento del Hotel en el mercado nacional y extranjero.

Estrategias Específicas:

- ✓ Consolidar la imagen y lograr una mejor estandarización de los servicios.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer la realidad del hotel en comparación con la competencia así como saber afluencia de turistas al mismo.
- ✓ Diversificar la red de circuitos hacia otros receptivos nacionales, no dependiendo totalmente de Agencia Islazul.
- ✓ Promover visitas de grupos FAM para elevar el conocimiento integral de nuestros servicios.
- ✓ Realizar acciones directas con Receptivos Nacionales y TTOO.
- ✓ Desarrollar una fuerte promoción con vistas a elevar nuestra fuerza de ventas en los polos más importantes del país.
- ✓ Perfeccionar planes de fidelización de clientes en hoteles, con el propósito de incrementar el índice de repitencia.

- ✓ Trabajar conjuntamente con agencias de viaje como es ECOTUR para crear actividades y así incrementar pernoctaciones en el hotel
- ✓ Potenciar alianzas estratégicas con los restantes hoteles.
- ✓ Desarrollar consolidar el empleo de Internet y Sistemas Globales de Reservas de Distribución para la promoción, reservación y cobro de servicios hoteleros.
- ✓ Continuar el perfeccionamiento de la planta hotelera, con vistas a mantener una relación competitiva calidad-precio.
- ✓ Realización de contactos periódicos con las el Departamento Comercial de la Casa Matriz para el intercambio de información sobre el comportamiento del turismo, Tour operadores, etc.
- ✓ Mantener contactos directos con los segmentos del territorio, para darle seguimiento a las habitaciones días que tienen convenidos con el hotel.

4. Estrategia Maestra: Gestión Económico-Financiera

Elevar los niveles de eficiencia del Hotel a través de una adecuada gestión de indicadores económicos y financieros.

Estrategias Específicas:

- ✓ Desarrollar y discutir con los trabajadores los presupuestos de ventas, costos, gastos y utilidades logrando un comprometimiento laboral mayor y una acción de la fuerza laboral inmediata.
- ✓ Crear un plan de disminución de los costos sin perder la calidad de nuestros servicios, manteniendo una buena relación calidad-precio
- ✓ Buscar para nuestra mejoría en relación a los gastos y cuentas por pagar, a nuevos proveedores de insumos o productos, que tengan precios más bajos o convenientes.
- ✓ Enviar en tiempo y forma los Balances Económicos a la Empresa.
- ✓ Realizar conforme a lo establecido las Evaluaciones del Desempeño de cada trabajador y directivo.

5. Estrategia Maestra: Gestión de los Recursos Humanos.

Realizar una adecuada gestión de los Recursos Humanos que garantice mayores niveles de profesionalidad en un clima laboral favorable y solidario.

Estrategias Específicas:

- ✓ Realización del programa de capacitación y Entrenamiento por departamentos en coordinación con la Dirección Nacional de RRHH Y Formatur de sus trabajadores.
- ✓ Mantener el número de capacitados para el club de entrenadores.
- ✓ Fortalecer la composición de cuadros y reservas con una preparación adecuada y habilidades adquiridas en los cuadros.
- ✓ Mejorar el trabajo de las comisiones de cuadros, basado en la aplicación de la política de cuadro establecida por el estado cubano.
- ✓ Lograr que los sistemas de evaluación establecidas sean un reflejo de la realidad del desempeño de los trabajadores en los casos.
- ✓ Mejorar los indicadores de eficiencia en la prestación de los servicios, logrando una mayor participación de los trabajadores en el aprendizaje y puesta en práctica de los planes de calidad.
- ✓ Lograr actualizar sistemáticamente el listado de la reserva, sus necesidades de preparación y vías de solución semestralmente.

6. Estrategia Maestra: Informática y Comunicaciones.

Elevar los estándares de la implementación de un sistema de información y comunicación en todo el Hotel.

Estrategias Específicas:

- ✓ Trabajar en el seguimiento constante de las medidas encaminadas a reducir los riesgos y vulnerabilidad de los sistemas informáticos.
- ✓ Hermetizar los temas y documentación relacionados a la Seguridad Informática.
- ✓ Realizar inspecciones orientadas a controlar el trabajo de la seguridad informática.
- ✓ Homogeneizar el sistema informático del Hotel acorde a los requerimientos de la Empresa.

7. Estrategia Maestra: Seguridad y protección

Elaborar las medidas necesarias que permitan continuar el elevado nivel de la preparación de cuadros y trabajadores a través de los Programas de Seguridad, Defensa y Protección para el Cliente interno y el externo como. S.H.S, HACCP, Preparación de la Lucha Armada y la Defensa Civil.

Estrategias Específicas:

- ✓ Actualizar los planes de Reducción de Desastre y para Tiempo de Guerra.
- ✓ Completar el Grupo de Seguridad Interna.
- ✓ Realizar inspecciones realizadas al Subsistema de Seguridad Informática.
- ✓ Realizar inspecciones al consumo de combustible y chequeo del consumo eléctrico.
- ✓ Realizar inspecciones al plan de inversiones y mantenimiento.

Las Opciones Estratégicas o Estrategias se hacen efectivas en la práctica a través de un conjunto de acciones que resultan necesario prever como parte de un Pan que debe contener las tareas que han acometerse así como sus participantes, ejecutantes y responsables y los recursos más fundamentales para llevarlas a vías de hecho.

3.2.1.18. Plan de Acción.

Por cuestiones de tiempo quedó y sobre todo por la cantidad de información que se precisa quedó hecha la sugerencia de aplicar como modelo de plan de acción el que se refleja en la Tabla No. 9 como vía para concretar en acciones específicas, a aquellas de carácter general que sugieren las distintas Estrategias antes reseñadas, a sabiendas de que el mismo representa un instrumento necesario que viabiliza y orienta la gestión de dirección, a la vez que sirve de referente para el ejercicio del imprescindible control.

No.	No. Obj.	Actividad	Fecha	Responsable	Participan	Aseguramientos

Tabla No.9 Modelo de Plan de Acción por Área de Resultado Clave.

BIBLIOGRAFIA.

1. Aguirre, M. A. Plan de marketing estratégico. (2005). En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm>.
2. Ansoff, I (1965). En Estrategias Corporativas. Citado por Ansoff, H. [et al] (1993). En el planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. México D. F.: Editorial Trillas.
3. Blanco, H. (1998a). Antes, durante y después de la estrategia. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
4. Blanco, H. (1998b). Diseño estratégico y cambio organizacional en el sector competitivo: El sector de tienda de recaudación de divisas. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
5. Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. t. 1. La Habana: ENPES-MES.
6. Cartategui, M. C. (2005) Enfoque estratégico del management. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>.
7. Castro, C. P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma, hasta el año 2004. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
8. Chanlat, J. F. (1995). Curso de estrategia de empresas y alianzas estratégicas. En Programa de Desarrollo Gerencial-III del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Habana.
9. Cortina, V. M de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
10. David, H. (1994). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. (VI) : (7). 5-11. Julio, 2002.

11. Díaz, LL. C [et al.]. (1998). Su Misión: ¿Como diseñarla? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED- MES.
12. Díaz, LL. C. (2002). Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción. En los valores en la dirección. La Habana: CCED–MES.
13. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. La Habana: CCED-MES.
14. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
15. Fleitas, I. E. (2001). La información de compañías como fuente de inteligencia empresarial. En Memorias del II Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa. INTEMPRES 2001. La Habana, 4-6 de octubre del 2001.
16. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol. (2002). La planificación estratégica y la DPO en los organismos de la administración central del estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales (VI): (8) 4-9. Agosto.
17. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. La Habana: CCED-MES.
18. Gárciga, M. R. J. (2001). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela.
19. Gates, B. (1997). Camino al futuro. México D. F.: Editorial Mc. Graw Hill.
20. González, P. M. (2009). Aplicación de la dirección estratégica en la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo.
21. Goldsamith, H. (1997). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
22. Gutiérrez, G. y M. Morales (2000). Citados por Ronda P. G. y J. Marcané. (2004a). En un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Versión digital.
23. Hernández, C. S. (2000). Dirección estratégica de las universidades en los albores del siglo XXI. En conferencia impartida en el Diplomado de Gestión Universitaria

- en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana.
24. Herreros, de las C. C. (2006). Un enfoque estratégico que promueve el aprendizaje y desarrolla el capital humano. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/enfoqestra.htm>
 25. Koontz, H. y H. Weihrich. (1987). Elementos de administración. México D. F.: Ediciones Mc Graw Hill.
 26. Kotler, P. (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Prentice Hall S. A.
 27. Kotler, P. (1998). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
 28. Macías, M. y A. Artola (2006). Comunicación personal.
 29. Menguzzatto, M. y J. Renau (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid: Ediciones Ariel.
 30. Mintzberg, H. y J. B. Quinn. (1995). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
 31. Navarrete, C: R. C. (2006) Planeación estratégica en los negocios. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>.
 32. Navas, J. E. y L. Guerras (1997). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas.
 33. Palacio, A. (1998). Posibilidad y necesidad de aplicar la prospectiva estratégica a la planificación empresarial en Cuba. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: CCED-MES.
 34. Pérez, LL. (1996). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
 35. Piestrak, D. (1990). Los siete factores clave del marketing estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
 36. Porter, M. y V. Millar. (1995). Cambiando la naturaleza de la competencia (resumen de Cepal Clades). Harvard Business Review. 149-160. Junio.

37. Portuondo, A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED-MES.
38. Postigo, J. (2001). La inteligencia competitiva en España: Un encuentro sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. El Profesional de la Información. (Vol. 10) (10). Octubre
39. Quinn, M. D. (1992). Hacia una nueva corporación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
40. Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 6. ed. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
41. Robinson, C. E. (2005) El enfoque estratégico en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.
42. Rodríguez, F. O. (1998). Planificación tradicional o estratégica. Un reto para el siglo XXI. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana: CCED-MES.
43. Rodríguez, F. O. y S. Alemañy. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Concepto y metodología. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. La Habana: CCED-MES.
44. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. (VI) : (7). 5-11. Julio.
45. Ronda, P. G. y J. Marcané. (2004a). En un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Versión digital.
46. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004b). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>.
47. Sallenave, S. (1992). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
48. Siliceo, A. [et al] (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. 11. ed. México D. F.: McGraw Hill.
49. Simpson, Ch. F. (2006). Dirección estratégica de la empresa, una idea general. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>

50. Steiner, I. (1996). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
51. Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Barcelona: Masson S. A.
52. Tarango, J. [et al.] (2006). Herramientas Gerenciales en la Sociedad de la Información: perspectivas educativas y organizacionales. INTEMPRES 2006. La Habana: IDICT.
53. Wright, W. [et al.] (1994). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En Ob. Cit.
54. Yañez, E. (1992) Dirección estratégica, decisiones estratégicas. La Habana: Editado por el SIME.