

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Licenciatura en Turismo



**TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN
TURISMO**

Título: Rediseñar el Plan de Estratégico para la casa del Ron Varadero para el período 2023-2025.

Autora: Giselle Edid Trujillo Sánchez

Tutor(es): Ms.C. Manuel de Jesús Vázquez Garriga

Matanzas, 2022

Agradecimientos

**... a quienes debo todo lo que soy hoy, por su sacrificio y amor incondicional, a
ti Mamá por siempre estar ahí para mí, por todo lo que me has dado,
lo que me enseñaste, por responder todas mis preguntas...
... a toda mi clase, porque su amistad es lo más lindo que me llevo...
... a toda mi familia y amigos, porque sin ellos no soy nada...
... a mi tutor Vazquez, por creer en mí, por su disposición, por sus consejos...
... a todos los que han formado parte del camino, a todos los que me han
ayudado de una forma u otra...**

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Rediseñar el Plan de Estratégico para la casa del Ron Varadero para el período 2023-2025, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Licenciada en Turismo, por el(la) autor(a) Giselle Edid Trujillo Sánchez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas .

Resumen

El entorno en el que se desarrollan las empresas hoy en día es cada vez más cambiante, lo que constituye un reto para los directivos que a su vez deben convertirse en buenas estrategias para lograr la supervivencia de la empresa en el tiempo. Es por ello que el sistema empresarial cubano se ha visto en la necesidad de buscar alternativas para lograr la adaptación de las empresas a este medio socioeconómico, incluyendo en estas la capacidad de predecir e influir en el futuro, siendo la planeación estratégica una herramienta válida en este sentido. La casita del Ron Varadero, se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en la modalidad de bares temáticos brindado con alta profesionalidad, no obstante han surgido barreras que impiden su buen desempeño, por la influencia de un entorno inestable con constantes cambios estructurales, organizacionales, así como las influencias externas que exigen que se reelabore periódicamente el proceso de planeación estratégica. Por tal motivo el objetivo general de la investigación es rediseñar el plan de estratégico para la casa del Ron Varadero para mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual, el cual una vez realizado puede contribuir a mejorar el desempeño de la entidad. Las principales herramientas utilizadas en la misma son la revisión de documentos, trabajo en grupo con expertos, tormenta de ideas, entrevista, trabajo de campo, observación directa. Para diagnosticar el sistema de gestión estratégica del hotel objeto de estudio, se emplearon técnicas analíticas como la Matriz DAFO y análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. El principal resultado es la relaboración del plan estratégico para el período 2022-2023.

Palabras claves: hotelería, dirección estratégica, planificación estratégica, turismo.

Resume

The environment in which companies develop today is increasingly changing, which constitutes a challenge for managers who, in turn, must become good strategists to achieve the survival of the company over time. That is why the Cuban business system has seen the need to seek alternatives to achieve the adaptation of companies to this socioeconomic environment, including in these the ability to predict and influence the future, strategic planning being a valid tool in this sense. La casita del Ron Varadero, is distinguished by excellent services to national and international clients, in the modality of themed bars provided with high professionalism, however barriers have arisen that prevent its good performance, due to the influence of an unstable environment with constant structural and organizational changes, as well as external influences that require the strategic planning process to be reworked periodically. For this reason, the general objective of the investigation is to redesign the strategic plan for the house of Ron Varadero to improve its performance in the face of the changes imposed by the current environment, which once carried out can contribute to improving the performance of the entity. The main tools used in it are document review, group work with experts, brainstorming, interviews, fieldwork, and direct observation. To diagnose the strategic management system of the hotel under study, analytical techniques such as the SWOT Matrix and analysis of Porter's five Competitive Forces were used. The main result is the redrafting of the strategic plan for the period 2022-2023.

Keywords: hospitality, strategic management, strategic planning, tourism.

Résumé

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui est de plus en plus changeant, ce qui constitue un défi pour les dirigeants qui, à leur tour, doivent devenir de bons stratèges pour assurer la survie de l'entreprise dans la durée. C'est pourquoi le système commercial cubain a vu la nécessité de rechercher des alternatives pour parvenir à l'adaptation des entreprises à cet environnement socio-économique, y compris la capacité de prédire et d'influencer l'avenir, la planification stratégique étant un outil valable dans ce sens. La casita del Ron Varadero, se distingue par d'excellents services aux clients nationaux et internationaux, dans la modalité de bars à thème fournis avec un grand professionnalisme, mais des obstacles sont apparus qui empêchent sa bonne performance, en raison de l'influence d'un environnement instable avec des structures et les changements organisationnels, ainsi que les influences externes qui nécessitent de retravailler périodiquement le processus de planification stratégique. Pour cette raison, l'objectif général de l'enquête est de repenser le plan stratégique de la maison de Ron Varadero afin d'améliorer ses performances face aux changements imposés par l'environnement actuel, qui une fois réalisés peuvent contribuer à améliorer les performances de la entité. Les principaux outils qui y sont utilisés sont la revue de documents, le travail de groupe avec des experts, le brainstorming, les entretiens, le travail de terrain, l'observation directe. Pour diagnostiquer le système de gestion stratégique de l'hôtel à l'étude, des techniques analytiques telles que la matrice SWOT et l'analyse des 5 forces concurrentielles de Porter ont été utilisées. Le principal résultat est la refonte du plan stratégique pour la période 2022-2023.

Mots clés : hôtellerie, gestion stratégique, planification stratégique, tourisme.

Índice

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Introducción	6
1.1 Producto turístico. Definición	6
1.2 Dirección Estratégica.....	10
1.3 Etapas y características de la Dirección Estratégica	11
1.4 Importancia de la Dirección Estratégica para las empresas.....	13
1.4.1 Planificación estratégica.....	15
1.5 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	17
1.6 La planificación estratégica en el sector turístico	18
1.7 Clima organizacional	20
CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CASA DEL RON.....	23
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	23
2.2 Procedimiento para el diseño del plan estratégico alineado para el mejoramiento del desempeño hotelero: etapas y pasos.....	28
2.3 Caracterización general de la entidad objeto de estudio	30
2.4 Técnicas para realizar el diagnóstico	32
CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA LA CASA DEL RON.....	42
3.1. Selección del grupo de expertos	42
3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado en la casa del Ron Varadero.....	43
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

El sector turístico es uno de los de mayor importancia en la economía global y a pesar de la lenta recuperación post pandémica, persisten otros desafíos. Según pronósticos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la reducción global de la capacidad aérea internacional en 2022 se limitaría a un 20% o 25% de los asientos ofrecidos por las compañías aéreas con respecto a 2019. La resiliencia del sector también ha reflejado en las tasas de ocupación hotelera. Según los datos de la empresa de referencia del sector, STR, las tasas de ocupación global subieron al 66% en junio de 2022, desde el 43% de enero.

Una demanda más fuerte de lo esperado ha creado importantes retos operativos y de mano de obra, mientras que la guerra en Ucrania, el aumento de la inflación y los tipos de interés, así como los temores a una desaceleración económica, siguen suponiendo un riesgo para la recuperación. El Fondo Monetario Internacional (Organization, 2022) apunta a una ralentización económica mundial del 6,1% de 2021 al 3,2% en 2022 y luego al 2,9% en 2023. (United Nations World Tourism Organization, 2022).

Ante esta realidad, se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Lo anterior implica lograr el desarrollo de todas las potencialidades de la empresa que le aseguren una supervivencia a través del tiempo.

La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable (Alean, 2009) .

La planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que, a nivel empresarial, público o privado, y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el

futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

Según Freedman (2016) , contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez.

Asimismo, la planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Las entidades empresariales, comerciales, industriales o de servicios, enfocan la planeación de sus áreas funcionales en relación directa del proyecto de negocio que se tenga en mente.(Flores & Gómez, 2008)

Cabe indicar que el planeamiento turístico surge aproximadamente a mediados del siglo XX, básicamente implementado desde el Estado, y ha tenido distintos enfoques según las épocas, las tendencias o las necesidades. Así apareció el planeamiento de orden físico, liderado por enfoques solo geográficos, con el propósito de ordenar un territorio. También aquellos liderados por enfoques solo arquitectónicos para impulsar proyectos de edificación y construcción, enfoques meramente de orden económico, para la obtención de un beneficio comercial y enfoques sociales para atender las necesidades vacacionales de las poblaciones con menores recursos. En los últimos años, se ha pasado a una visión más integral que busca crear sinergia en el desarrollo del turismo, pero considerando las necesidades de las administraciones, el sector privado, los residentes y los turistas.(Osorio García, 2006)

En la estructura de la planificación estratégica tradicional se fijan prioritariamente los objetivos de la empresa, se determinan que estrategias deben desarrollar para lograrlas y, por último, se definen los recursos que van a necesitar para poner en marcha dichas estrategia. Será la dirección estratégica la que determine los objetivos mediante un diagnóstico externo (entorno, mercado, clientes, tecnología, etc.), que identificará las oportunidades ,amenazas y uno interno ,que aportará puntos fuertes y débiles ,permitiendo a la organización sus capacidades respecto a sus competidores. Instituidas las estrategias y los medios que se van a poner en

marcha para llevar a cabo dichas estrategias, se establecerá una cronología de implantación que ,controlada ,permitirá que dichas estrategias puedan ser flexibles y adaptarse nuevamente a los resultados de un diagnóstico interno o externo aportando un proceso de planificación permanente.(Vas, 2014)

Las empresas cubanas realizan su diseño estratégico según indicaciones del gobierno, para lograr un mayor desempeño y desarrollo de la economía nacional. La necesidad de ubicar la planificación empresarial en el lugar que le corresponde, dentro del contexto de la actualización del modelo económico cubano, constituye una demanda de primer orden, que requiere el concurso y la voluntad de funcionarios, empresarios y académicos. Un proceso de planificación bien estructurado y científicamente argumentado, tanto a nivel nacional como empresarial, se convierte en una importante premisa para ubicar y utilizar adecuadamente los limitados recursos con que cuenta un pequeño país como Cuba. (Pozo et al., 2014)

Actualmente, para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados, el país ha planteado la necesidad de perfeccionar el sistema de planificación cubano a partir de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social actualizados en el 8vo Congreso del PCC (2021), donde se plantea:

“Garantizar, a través de la planificación socialista, como componente central del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, los equilibrios macroeconómicos fundamentales, los objetivos y las metas, para el desarrollo a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre las cuales el Estado ejerce regulación e influencia” (p. 57), lo cual responde además a las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que contiene la Visión de la Nación, los Ejes y Sectores Estratégicos, los cuales marcan las pautas del desarrollo estratégico a seguir por el país. Es por ello que el sistema empresarial cubano se ha visto en la necesidad de buscar alternativas para lograr la adaptación de las empresas a este medio socioeconómico, incluyendo en estas la capacidad de predecir e influir en el futuro, siendo la planeación estratégica una herramienta válida en este sentido.

La casa del ron varadero se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en la modalidad bares temáticos brindado con alta profesionalidad, sustentado en el mejoramiento continuo y la competitividad, no obstante han surgido barreras que impiden su buen desempeño, por la influencia de un entorno inestable con constantes

cambios estructurales, organizacionales, así como las influencias externas que exigen que se reelabore periódicamente el proceso de planeación estratégica.

Se plantea como problema científico: ¿Cómo rediseñar el plan estratégico de la casa del ron varadero para mejorar su desempeño hacia el período 2023-2025?

Por tal motivo el objetivo general de la investigación es rediseñar el plan estratégico de la casa del ron varadero para mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual, el cual una vez realizado puede contribuir a mejorar el desempeño de la entidad.

Para ello se plantean como objetivos específicos:

- Argumentar los preceptos teóricos y metodológicos relacionados con la planeación estratégica.
- Analizar los procedimientos implementados sobre Planificación Estratégica en el sector empresarial y seleccionar el procedimiento a llevar a cabo en la casa del ron varadero.
- Exponer y analizar los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado.

La presente investigación se realizó a partir del predominio del paradigma de la Investigación Cualitativa, que es flexible y permite la mejor interpretación de los procesos, tales como son, observables en la realidad, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas; pues esta permite experimentar la realidad como sus protagonistas la viven, apreciar sus perspectivas, o como simplemente se dice, conocer su verdad a través de técnicas humanísticas que hacen posible realizar una detallada descripción de los fenómenos estudiados.

La novedad de esta investigación radica en la actualización de las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan estratégico, con características específicas, como herramienta gerencial para la planificación estratégica, encaminada a elaborar un plan adecuado para el desarrollo de la gestión estratégica para el mejoramiento del desempeño organizacional del hotel que permite establecer políticas de mejora del producto turístico, en la modalidad de turismo de sol y playa, lo que fundamenta el valor teórico de la investigación que sustenta la presente tesis .

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos y técnicas tales como:

- Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos y especialistas y la consulta de expertos. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, la aplicación de tormenta de ideas y los métodos estadísticos para la organización de los datos.
- Para diagnosticar el sistema de gestión estratégica del hotel objeto de estudio, se emplearon técnicas analíticas como la Matriz DAFO y análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

La tesis está estructurada con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios. En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizada mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio y el tema.

En el Capítulo 2 se presenta un análisis de diferentes metodologías relacionadas con la planeación estratégica y se elige la más adecuada para su aplicación en la entidad.

El Capítulo 3 muestra la aplicación de la metodología en la casa del ron, a través de la reelaboración de su plan estratégico, donde se actualizan aspectos como los valores, visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Introducción

El soporte de cualquier investigación lo constituye la revisión bibliográfica, es el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de una bibliografía con fines investigativos y se elabora mediante el análisis bibliográfico, contribuyendo a encontrar respuestas a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema científico. En el presente capítulo se exponen los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la necesidad, importancia y actualidad de la planificación estratégica en los momentos actuales, siguiendo el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.

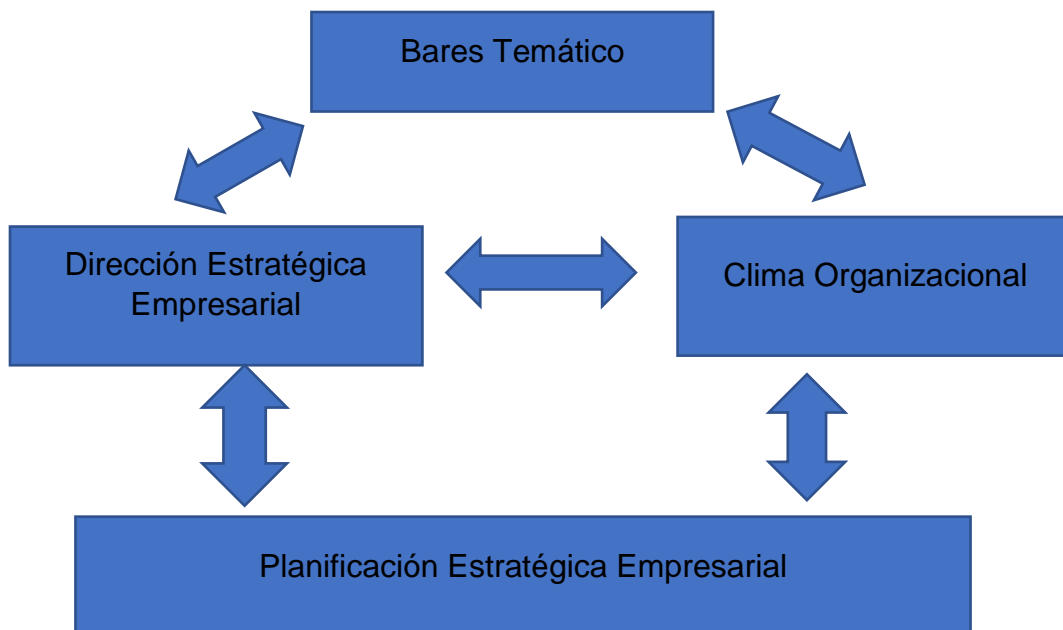


Figura 1. Hilo conductor seguido para la elaboración del Marco Teórico Referencial de la Investigación. Fuente: Elaboración propia.

Los Bares Temáticos. Evolución y tendencias actuales

1.1 Producto turístico. Definición

Dentro del competitivo sector del turismo, la innovación y la oferta de productos a presentar se destaca como una de las verdaderas ventajas competitivas y elemento diferenciador para navegar con fortaleza en este duro mercado.

El producto turístico se define como el conjunto total de elementos tangibles e intangibles funcionalmente interdependientes que permiten al turista satisfacer sus necesidades y expectativas (Reali, 2020).

Según lo definen (Santos-Pavón et al., 2016) un producto turístico es todo aquello tangible o intangible, que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Por lo tanto, pueden considerarse productos tanto objetos materiales y bienes como servicios, personas, lugares, organizaciones o hasta incluso ideas.

El producto turístico también puede definirse como el conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen: recursos y atractivos, equipamientos e infraestructuras, servicios, actitudes recreativas, imágenes y valores simbólicos que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre (Lárraga Lara et al., 2018).

Para (Acerenza, 1993) el producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista. Es en realidad, un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso.

De acuerdo con (Bermúdez Zamora, 2009), se puede afirmar entonces que el producto turístico está compuesto por una serie de actividades y servicios relacionados con el alojamiento, la alimentación, el transporte, la compra de productos locales y con las giras turísticas, paseos, deportes, recreación, que representan los posibles actos de consumo del turista. Toda estas actividades están subordinadas al objetivo del viaje (negocios, salud, familia, descanso, reuniones), constituyendo el factor principal que determina el flujo turístico hacia un destino, incluyendo, además, el tiempo libre disponible, el presupuesto de dinero, la distancia entre el emisor y el receptor y la calidad del servicio ofertado. Estas ofertas permiten la realización de la producción turística a través de la prestación del servicio.

Según (Alonso Gaitán y Blanco, 2022), el producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. El concepto de producto debe centrarse, por tanto, en los beneficios que reporta y no en las características físicas del mismo. El concepto de producto sostiene que los

consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras.

El autor (de la Colina, 2009) señala que es la primera y más importante de las variables de marketing - mix. Si una empresa no tiene el producto adecuado para estimular la demanda, no puede llevar a cabo de forma efectiva ninguna acción comercial. Se puede decir que el producto es el punto de partida de la estrategia de marketing. Desde el punto de vista comercial, producto designa cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un bien para satisfacer sus deseos o necesidades. El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística.

Para el marketing el producto es mucho más que el producto físico. El especialista en marketing analiza el producto desde la perspectiva del consumidor, por tanto el producto no es aquello que se vende, sino aquello que se desea comprar.

Cuando se habla de producto se hace referencia también a la oferta. Desde el punto de vista del marketing mix, según (Armstrong y Kotler, 2013), la oferta es una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Estas no se limitan a productos físicos; incluyen también servicios, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada. Los ejemplos incluyen los servicios bancarios, de restauración, las aerolíneas, hoteles, minoristas y servicios de reparación del hogar.

Para (Maldonado Ribas et al., 2018), el producto se configura como el núcleo de la oferta que ofrece la empresa de manera que el diseño del resto de las estrategias versará en torno a este. En esencia, una oferta es un conjunto de productos o servicios que se venden u ofertan como un todo dentro de la misma. Por otro lado, el producto es aquel conjunto de elementos tangibles e intangibles, encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de un segmento de mercado, con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa así como la satisfacción de sus clientes. A los efectos en la presente investigación se asume la propuesta de sobremesa como un producto turístico que se agrega a la ya existente oferta de servicio gastronómico en la entidad.

1.1.2 Generalidades del producto turístico

Según (Padilla Morán y Méndez Vallecillo, 2017) los productos del sector turístico presentan algunas características diferentes a los productos del sector industrial, los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de su comercialización. Algunas de esas características son:

- ✓ El producto no vendido, se ha perdido.
- ✓ El cliente es quien acude a la compra.
- ✓ El contacto con el cliente en la mayoría de los casos suele ser directo.
- ✓ La experiencia turística no se puede transferir.

Desde un punto de vista de Marketing, el producto turístico es un recurso que cumple con dos tareas muy distintas:

- ✓ Cada producto turístico satisface una necesidad de su consumidor a través de los beneficios que incorpora.
- ✓ Los productos turísticos son los medios para alcanzar los objetivos de ventas. En otras palabras, el propio diseño del producto turístico es el reclamo para aumentar las conversiones.

El producto constituye una de las variables imprescindibles o irrenunciables de marketing: todas las empresas realizan su actividad produciendo y/o comercializando productos y servicios. En las empresas turísticas, por tanto, se puede prescindir, en un ejercicio económico determinado, de las variables patrocinio o marketing ferial, entre otras, pero no de los cuatro grandes: precio, producto, distribución y promoción (Martínez González, 2010).

Los individuos tienen deseos casi ilimitados, pero cuentan con recursos limitados. Eligen los productos que producen la mayor satisfacción en función de la renta con la que cuentan.

Cuando los deseos se acompañan de poder adquisitivo, se convierten en demanda. Las principales empresas tratan de conocer y comprender las necesidades de sus clientes, sus deseos y demandas. Llevan a cabo investigaciones sobre sus clientes. Las compañías más inteligentes cuentan con personal en todos los niveles, incluso en la alta dirección, que se mantiene cerca de los clientes (Padilla Morán y Méndez Vallecillo, 2017).

Para estas las autoras, ante tales factores la adquisición de productos y servicios turísticos crea cierta desconfianza en el consumidor ya que no podrá devolver su viaje si la experiencia

no es como el esperaba. El mismo se convierte en el importante recurso a trabajar para atraer a diferentes mercados y diferenciarse de la competencia. Por ello es necesario contar con profesionales de prestigio que transmitan al cliente la suficiente información sobre lo que el viajero va a encontrar realmente en su viaje.

De acuerdo con (Hernández-Hernández y Garnica-González, 2015), hoy en día y con mayor fuerza las empresas tratan de satisfacer a cada cliente, aunque exista una gran variedad de productos en el mercado, por lo que examinan alternativas para conservar eficiencia operativa y ofrecer productos robustos para cubrir necesidades. Dentro de este contexto las empresas deben y tienen que ampliar el lapso de vida de sus productos y preservarse durante más tiempo en el segmento del mercado objetivo, por lo que no es una búsqueda innecesaria el tratar de optimizar el diseño y desarrollo de productos para seguir siendo competitivos. Sobre la base de estos referentes resulta claro que por su importancia un producto turístico es algo que se crea y que pasa por un proceso de diseño.

1.2 Dirección Estratégica

En el mundo de hoy donde es prioridad para las empresas diferenciarse del resto debido al elevado nivel de competencia existente es necesario tener bien definida una estrategia. Se puede entender la estrategia como el proceso que permite delimitar las metas de la empresa, asignar los recursos requeridos (recursos humanos, materiales, financieros, entre otros) para lograr esas metas a largo plazo, permitiéndole a la empresa sobrevivir ante cualquier cambio tanto en el medio interno como externo .(Donates, 2019)

La Dirección Estratégica (DE) de la empresa es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo. (Arano et al., 2011)

Es de reconocer que la DE funciona como un proceso para llevar a cabo diversas estrategias con el fin de desarrollar y mejorar la organización, así como la obtención cada vez mayor de su intervención en el mercado. La DE es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.(Daft, 2006)

Es un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores, proporcionando ideas para evaluar peticiones de presupuestos, inversión de capital y nuevo personal, destinando recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudando a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia en toda la organización, creando una actitud directiva más proactiva y de esa manera contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas. (Silva, 2010)

Según Johnson (2006) citado por Peralta et al. (2020) si se trata de la estrategia corporativa, cuyo alcance es general y persigue el propósito de ver cómo se le puede añadir valor a las unidades de negocio, ésta se convierte en el fundamento para las otras decisiones estratégicas que se deban tomar en la organización; si se trata de la estrategia de negocio, está relacionada con la determinación de productos o servicios a desarrollar, los mercados a los que se debe entrar y las acciones a ejecutar para lograr ventaja competitiva en cada uno de los productos y servicios; por su parte, las estrategias funcionales permiten engranar las diferentes partes operativas de la organización particularmente en cuanto a los recursos, procesos y personas.

Para Pérez (2017) la dirección estratégica es una valiosa herramienta de trabajo para cualquier empresa, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).

La dirección estratégica es un proceso que debe aplicarse en todas las empresas de la actualidad para lograr su supervivencia en el tiempo. Los gerentes deben ser estrategas, planificadores y previsores en el tiempo, capaces de adaptarse al cambio y mitigar las amenazas, sin olvidar que el cliente es su razón de ser.

1.3 Etapas y características de la Dirección Estratégica (DE)

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de DE. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. Por tanto,

el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.(Palacios, 2016)

A través de la consulta de varios autores García et al. (2017) recopiló una serie de elementos que lo llevó a constituir y explicar las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica:

1. Formulación de la estrategia: La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. De acuerdo a esto, los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil. La creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, las orientaciones de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

2. Ejecución de la estrategia: La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Esta etapa es considerada como la etapa más difícil, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte o una ciencia. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo. En este ámbito se genera el reto es estimular a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

3. Evaluación de la estrategia: La evaluación de la estrategia es la etapa final de la DE. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente.

La toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la Alta Dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

Para Pérez (2017) , la dirección estratégica como un enfoque integrador, tiene las siguientes características que le sitúan por encima de la planificación estratégica:

- Incluye de forma integrada el paso de lo estratégico a lo operativo. La formulación forma parte de la planificación, en tanto que la implementación y el control forman parte de la dirección.
- Subraya la interface "Factores internos-Dirección-Entorno", otorgando prioridad al equilibrio y la interacción dialéctica de los eslabones del sistema, más que a sus elementos por separado. La evaluación del posible impacto de las decisiones sobre el sistema es una de las preocupaciones permanentes de la Alta Dirección.
- En la fase de formulación constituye un instrumento de la Alta Dirección, pero cuenta con la participación consensuada de todos los niveles.
- Se fundamenta en una nueva cultura organizacional, que preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa, que integra los valores empresariales e individuales, que concede gran importancia a la capacitación de los recursos humanos y desplaza su eje central hacia la creatividad como mejor forma de comprender, interpretar, resolver los problemas y detectar oportunidades de crecimiento y mejora.

1.4 Importancia de la Dirección Estratégica para las empresas

La DE representa gran importancia para las entidades actuales que no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia. Si bien, el modelo de DE parte de que la planificación sigue siendo necesaria, y más aún en entornos inconsistentes donde el cambio es la constante y donde se considera que sin un objetivo y una estrategia clara, simple, sencilla, entendible y definida no se puede avanzar.

Además, es imposible que, en un entorno tan cambiante, las tendencias puedan ser previstas y organizarse en torno a estas proyecciones .(Dunoyer, 2014)

La DE de la empresa se vuelve un fenómeno altamente complejo, al tener como centro la forma en que la organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, de manera sistemática y permanente. De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compete, tanto en los mercados de factores como en productos. Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos. (Pérez, 2017)

Ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de dirección les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, así como a elegir entre ellas.

La DE representa uno de los elementos de mayor consistencia y significado en la ciencia y en la práctica de la administración de los últimos cuarenta años. La necesidad de su aplicación en las condiciones actuales de Cuba ha suscitado un interés creciente en organizaciones empresariales o de la administración pública, que por diferentes vías se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un cambio en la organización, adoptando las decisiones correspondientes. Pero el enfoque estratégico aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil .(Soria, 2016).

Aunque en la actualidad algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a los genios intuitivos que las administran, la mayoría no son tan afortunadas. Estas organizaciones se pueden beneficiar de la dirección estratégica, que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones. Elegir entre un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes en todos los niveles de una empresa aportan su

intuición y juicio a los análisis de la dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan (David, 2017)

1.4.1 Planificación estratégica

La planificación empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazos. Sin embargo, para nuestro país, además de estas ideas, la planificación es un proceso que expresa el interés de realizar un uso adecuado de los recursos disponibles y la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad, por encima de cualquier interés colectivo o individual.(Pozo et al., 2014)

En particular, la planificación estratégica se relaciona con la previsión, con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización. En este sentido, quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo no pueden predecir el futuro con exactitud, sin embargo, pueden valerse de la planificación como una herramienta que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos, y utilización de los recursos necesarios que desembocarán en los resultados esperados. (Toselli, 2015)

La planificación estratégica es un requisito esencial para el éxito de una organización al lidiar con las debilidades y amenazas, así como con las fortalezas y oportunidades que se presentan a la organización (Karam, 2018).

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar los objetivos formulados y establecidos. Aparte de, la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados. En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo.(Quiroa, 2020)

En fin, la planificación estratégica es una de las principales tareas, de aquellos que dirigen una organización. A través de ella, se establecen tanto el rumbo de la empresa, como los

criterios generales para delimitar objetivos y la organización del trabajo. Esto revela alta complejidad, ya que se ocupa de la forma en que la organización se adapta a su entorno siempre cambiante.

Según Chiavetano and Sapiro (2017) , la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico.
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

Vialú (2001) plantea que para llevar a cabo la planificación es necesario establecer algunos criterios prácticos, entre los que se encuentran:

- El plan debe elaborarse con la máxima racionalidad posible en recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Antes de elaborar el plan, establecer la política.
- El plan debe contener acciones concretas y creativas, pero en ningún caso imposibles de cumplir.
- El plan debe definir con claridad las responsabilidades precisas.
- El grado de detalle y amplitud del plan debe corresponder con el nivel que planifica. A más nivel, más alcance y menos detalle, a menor nivel, más detalle.
- Los resultados alcanzados en planes cumplidos o en proceso de cumplimiento constituyen un elemento vital a considerar para elaborar un nuevo plan.
- Los planes deben tener un carácter participativo sobre todo de quienes tendrán la responsabilidad de implementarlo, lo cual crea un mayor grado de compromiso.
- Los planes deben ser flexibles producto de los cambios que se operan, la incertidumbre y riesgo con que se elaboran.

1.5 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen (Andersen 2000). Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo.

Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.(Zajac et al., 2000)

Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son (Wilson, 1994):

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

Desventajas

La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos. Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan precipitándose. Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente. (Actio, 2019)

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

1.6 La planificación estratégica en el sector turístico.

La planificación estratégica es una herramienta cada vez más aplicada en el turismo ya que ha mostrado su capacidad para aportar al desarrollo social y económico de muchos territorios. De allí que cada vez más se requiere de un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, tanto internos como externos, sean optimizados al máximo con la finalidad de que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo local.(Popovich, 2006)

Una de las tareas esenciales del Estado corresponde a la planificación del turismo, a través de la cual se determinan los objetivos que desean lograr en conjunto los actores involucrados y que conciernen a un territorio específico, es decir una región o una localidad, dependiendo del alcance del respectivo plan. Con ese fin, se examinan los elementos esenciales de la planificación estratégica, que no sólo una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados para ese fin y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.(Schulte, 2003)

En Cuba el papel del Estado en relación a la planificación y al desarrollo del turismo está determinado no sólo por la tarea de definir una política de turismo, sino también por la de manejar temas tan relevantes como la promoción de los productos en el mercado extranjero, la elaboración de planes generales que contribuyan a mejorar la cantidad y calidad de la oferta, la coordinación y el financiamiento de un sinnúmero de áreas como infraestructura vial, telecomunicaciones, transporte, entre otras.

Parra (2009) explica la correspondencia y el alcance que adquiere la PE para el sector turístico y plantea que en él existen varias particularidades que hacen importante una buena PE, entre las que se encuentran:

- Las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente.
- El sector turístico es muy sensible a los cambios del entorno.
- Las empresas que integran el sector turístico están relacionadas.
- Las empresas que ofrecen servicio implicadas con alto grado de contacto con los clientes tienen dificultad para estandarizar los servicios.
- El sector turístico es intensivo en capital y en fuerza de trabajo.
- Las innovaciones en el sector turístico son fácilmente imitables.
- La oferta demanda y tecnología son únicas.
- Ofrece lineamientos consecuentes para la actividad de la empresa.
- Ayudar a los dirigentes a tomar decisiones.
- Reduce el peligro de cometer errores.
- Prevé los problemas antes de surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

Entre las desventajas que tiene la PE en el sector turístico se encuentran:

- Exigen una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.
- El mantenimiento de un sistema de planeación estratégica implica nuevos gastos.
- Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente se puede decir que la planeación estratégica en el turismo, especialmente en el sector hotelero, requiere esfuerzo por parte de toda la organización, a la vez es necesaria porque marca el camino a seguir para el logro de sus objetivos y su permanencia en el tiempo.

1.7 Clima organizacional

Los rápidos cambios que ocurren en el entorno y que inciden de manera determinante en las organizaciones laborales hacen que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico de gran importancia para el desarrollo de estas. Las condiciones actuales conducen a que cada día las organizaciones tiendan a ser más creativas e innovadoras, capaces de potenciar y convertir el capital humano en una verdadera ventaja competitiva. En este sentido, diversos teóricos y especialistas consideran que la principal divisa de una organización radica en su potencial humano, lo cual, a su vez, se convierte en un reto para directivos y especialistas responsables de encauzar los procesos que conlleven resultados significativos de impacto económico y social.(Iglesias & Torres, 2018)

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.(Caraveo, 2004)

Chiavenato (2000) plantea que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.(García, 2009)

El clima organizacional en las instituciones constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.(Segredo Pérez, 2013)

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización

Conclusiones parciales del capítulo

El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial permitió profundizar en los principales supuestos sobre las definiciones y particularidades de los barems temáticos, clima organizacional, dirección estratégica, la planeación estratégica y el vínculo de estas con el sector turístico, así como la necesidad de efectuar una buena gestión que contribuya al desarrollo y mejora de las empresas turísticas, sobre todo en esta etapa en el que el turismo se encuentra en proceso de recuperación. El diseño de un plan estratégico a través de la dirección estratégica y teniendo en cuenta el clima organizacional, posibilita el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como los

puntos débiles y fuertes del Hotel objeto de estudio y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga las necesidades de la entidad.

CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CASA DEL RON.

Introducción

Para dar solución al problema científico planteado, se expone en este capítulo una síntesis de diferentes modelos para diseñar planes estratégicos. Se evalúa el modelo que más se adecúa al hotel objeto de estudio por sus características organizacionales y funcionales.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Existen diversos modelos para la planificación estratégica abordados por distintos autores, los cuales se resumen en la Tabla 2.1. Cada modelo refleja los criterios propios del autor, de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

Cabe aclarar que parte de los modelos que se presentan en el Tabla 2.1 fueron compilados por Flores y Gómez (2008), los que citaron autores como Bateman y Snell (2001), William Newman y Frank Banghart citado por Álvarez (2002), Tom Lambert (2002), Banco Interamericano de Desarrollo (1999-2002), Sergio Kauffman González (2003), Colón y Rodríguez (2005).

Tabla 2.1. Modelos de planeación estratégica

No	Autor	Año	Modelo
1	Bateman y Snell	2001	1. Análisis situacional 2. Metas y planes alternativos 3. Evaluación de metas y planes 4. Selección de metas y planes 5. Implementación 6. Monitoreo y control
2	William Newman	Citado por Álvarez (2002)	1. Diagnóstico del problema 2. Determinación de soluciones optativas 3. Pronóstico de resultados de cada acción 4. Elección del camino a seguir

3	Frank Banghart	Citado por Álvarez (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas 2. Evaluación de planes o alternativas 3. Selección de planes o alternativas 4. Instrumentación del plan o alternativa 5. Retroalimentación
4	Tom Lambert	2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una visión detallando un futuro ideal 2. Definir la situación actual respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Cuestiones internas - Oportunidades externas - Fortalezas internas - Amenazas externas 3. Acordar su misión <ul style="list-style-type: none"> - Definir términos - Crear dedicación 4. Desarrollar objetivos 5. Generar alternativas estratégicas 6. Seleccionar estrategias 7. Convenir tácticas <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Tiempo - Apoyo - Supervisión

			- Comunicación
5	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	1999-2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consenso estratégico 2. Diagnóstico situacional 3. Definición de estrategias y objetivos 4. Plan estratégico
6	Sergio Kauffman González	2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Determinación de las líneas estratégicas 3. Objetivos estratégicos 4. Acciones estratégicas 5. Identificación de planes y programas 6. Jerarquización y distribución temporal de planes y programas 7. Administración y control estratégicos, ejecución, seguimiento y evaluación de planes y programas
	Colón y Rodríguez	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento y Aprendizaje 2. Diagnósticos y escenarios 3. Objetivos 4. Estrategias 5. Modelo de Negocio 6. Análisis de Consistencia 7. Cartera de Acciones 8. Métrica del desempeño 9. Planes y Presupuesto 10. Ejecución 11. Resultados
7	Chiavenato	2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión organizacional 2. Visión organizacional 3. Diagnóstico estratégico externo 4. Diagnóstico estratégico interno

			<ol style="list-style-type: none"> 5. Determinantes del éxito 6. Definición de objetivos 7. Formulación de estrategias 8. Formalización del plan estratégico
8	Mendoza	2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Declaración de Objetivos Corporativos 4. Estrategias Corporativas 5. Planes de Actuación
9	Lemus ,et al	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito estratégico (actualización de la misión, visión y valores de la empresa) 2. Análisis Externo 3. Análisis Interno 4. Determinación de los Escenarios, los Factores Claves de Éxito (FCE) y Competencias Distintivas 5. Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC 6. Diseño de las Estrategias 7. Implementación
10	González ,et al	2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación 2. Análisis interno y externo 3. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas 4. Toma de Decisiones 5. Implementación de la estrategia

			6. Control de la estrategia
11	Trujillo	2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis organizacional 2. Preparación del personal 3. Diseño estratégico 4. Implementación, evaluación y control de la estrategia
	Fernández	2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación del propósito estratégico 2. Diagnóstico estratégico 3. Determinación de escenarios y Factores Claves de Éxito 4. Identificación de las Unidades Individuales de Negocios (UIN) 5. Diseño de políticas para el cumplimiento de objetivos estratégicos 6. Confección del plan de acción para el logro de objetivos estratégicos 7. Sistema de control del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

A partir de los modelos estudiados en la Tabla 2.1 de la investigación, se identifican características comunes que permiten inferir lo siguiente:

- En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión y visión de la institución, sus metas y propósitos.
- Muchos de los autores plantean el análisis de los factores internos y externos como un elemento clave en la planeación estratégica, pues permite conocer la situación actual de la empresa frente a la competencia.
- Múltiples autores plantean la necesidad de la definición de los objetivos estratégicos, y a partir de éstos, se desarrollan los planes de acción y como fases fundamentales la evaluación, la implementación y el control estratégico. La evaluación y control permite conocer el nivel de eficiencia del plan estratégico y los elementos que se necesitan mejorar.

- A diferencia del resto de los modelos, el planteado por Trujillo (2021) considera la preparación de los trabajadores como un factor importante dentro de la planeación estratégica.

Para el desarrollo de la presente investigación se escogió el modelo planteado por Fernández (2021) porque se adapta al contexto de la empresa cubana, factible de aplicación en entidades hoteleras, demostrando su pertinencia, capacidad de descripción, explicación y predicción, en lo referente al logro de los objetivos propuestos con el plan de la entidad. Se corresponde con las tendencias modernas de gestión estratégica, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica.

2.2 Procedimiento para el diseño del plan estratégico alineado para el mejoramiento del desempeño hotelero: etapas y pasos.

El procedimiento seleccionado consta de siete (7) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Etapas I: Determinación del propósito estratégico

El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es por qué haces las cosas. La columna vertebral de la cual depende para tomar decisiones, ya sea en la vida diaria o cuando el tema es crucial. Con un propósito, se puede discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles. (Barraza, 2019)

La determinación del propósito estratégico se basa en determinar o actualizar los valores, visión y misión del Hotel.

Paso 1: Determinación de los valores.

Según Robbins and Coulter (2005) citado por Reverter et al. (2013), los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo.

El valor compartido representa la conducta a seguir por los trabajadores del hotel para lograr los objetivos estratégicos. En este paso se le realiza una pequeña encuesta para verificar el nivel de conocimiento sobre los valores que caracterizan la entidad.

Paso 2: Proyección de la visión.

La visión es el impacto positivo que la organización quiere tener, una declaración de visión es una descripción formal del estado futuro deseado en la organización a largo plazo. Estudios demuestran que las empresas cuya visión se centra en un estado futuro deseado, están mejor preparadas para el cambio.(Kirkpatrick, 2017)

Paso 3: Definición de la misión.

Según Barraza (2019) ,la misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores. Una buena misión de una empresa debe:

- Incluir temporalidad
- Describir el negocio en el que se opera
- Definir el cliente
- Métrica bajo la cual se define el éxito

Etapa 2: Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico del hotel consiste en analizar tanto variables internas y externas que influyen en su funcionamiento.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica Brainstorming (Tormenta de ideas).

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 1 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

Paso 4: Elaboración del cronograma de diagnóstico.

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realiza el mismo, en cada una de las estructuras de la entidad a diagnosticar y por cada sistema definido.

Paso 5: Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel.

Según Fernández (2021) existen ciertos requisitos para la realización del diagnóstico estratégico :

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se deben describir y analizar con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completa con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas y departamentos; es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos y externos del hotel, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

2.3 Caracterización general de la entidad objeto de estudio

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

Análisis externo e interno

A nivel mundial en las diferentes empresas u organizaciones su destino va de la mano con la toma de decisiones, si bien, al desarrollarse en ambientes de continuos cambios, es indispensable analizar los diversos factores adherentes al contexto empresarial tanto externo como el interno (Leyva et al., 2018).

Al ser la actividad gerencial un eje importante en el crecimiento organizacional no debe perder de vista los diferentes factores significativos para la toma de decisiones, buscando alcanzar soluciones o mejoras con mínimos errores (Fong et al., 2017). El análisis del entorno

interno de la organización involucra mirar hacia dentro de la misma para identificar cuáles son los factores que representan las debilidades y fortalezas (Farfan et al., 2022). El análisis del entorno externo se enfoca en determinar los elementos del entorno que pueden representar amenazas para la empresa (competencia, fenómenos naturales, situación política) u oportunidades potenciales para el negocio.

Análisis externo

El análisis externo se basa, según Porter (1998), en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?, ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?, ¿Existe una coyuntura en la economía del país?, ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?, ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? Y ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? (McConkey, 1988)

Amenazas: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. También, indica David (2003), son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?, ¿Qué están haciendo los competidores?, ¿Se tienen problemas de recursos de capital? y ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis interno

Es la exploración de la competencia de una organización, de su posición de costos y viabilidad competitiva en el mercado de la organización. La realización de un análisis interno a menudo incorpora medidas que proporcionan información útil acerca de las fortalezas y debilidades.

Fortalezas. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Por otro lado, el análisis interno de una corporación debe aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Entre sus fortalezas, se pueden mencionar: locales amplios y cómodos, variedad de productos, atención personalizada con asesoramiento técnico, horarios de atención (de lunes a domingo). Trato al cliente y actitud del equipo de trabajo.

Debilidades. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. También es considerado como todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué se puede evitar?, ¿Qué se debería mejorar?, ¿Qué desventajas hay en la empresa?, ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?, ¿Qué factores reducen las ventas? Y ¿Qué haces mal?(Castillo & Banguera 2018).

2.4 Técnicas para realizar el diagnóstico

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como:

Tormenta de ideas o Brainstorming

Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas. La tormenta de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número

de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Esta herramienta además estimula la creatividad ayudando a romper con ideas antiguas y estereotipadas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia. (Piñon, 2018)

La entrevista estructurada

Es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. (Fernández, 2021)

Observación directa

La observación directa o trabajo de campo proporciona una base para la elaboración de diagnósticos e informes del área en que se aplica. Es una técnica que se aplica para comprobar mediante la presencia física del investigador la información recopilada de los documentos bibliográficos referidos. (Piñon, 2018)

Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter:

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuáles se quiere estar y qué otros conviene abandonar, es decir, qué estrategia se debe adoptar. (Porter, 2008)

Las estrategias y las cinco fuerzas de Porter.

Se asegura que hay cinco fuerzas que influyen la rentabilidad a la larga, por lo cual la compañía debe considerar sus propósitos y elementos contra esas cinco fuerzas que gobiernan la rivalidad industrial. Las cinco fuerzas de Porter se describen a continuación:

1. Rivalidad entre competidores.

Porter (2008) se refiere a compañías que compiten de manera directa en la misma área, que da el mismo tipo de producto. El detalle de la rivalidad entre competidores facilita que la

compañía compare sus tácticas o provecho confrontados con sus oponentes y, entonces, sepa, entre otras cosas, hacer mejor o rediseñar las tácticas establecidas.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Es la oportunidad de que las compañías brinden el mismo tipo de producto y / o entrada de servicio. El examen de la amenaza de nuevos competidores facilita a la compañía entablar barreras de entrada que previenen la entrada de estos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Son aquellas compañías que comercializan productos sustitutos o elecciones a la entrada en el área. El examen de la amenaza de entrada de productos sustitutos facilita que la compañía planifique tácticas para evitar la penetración de otras compañías que venden sus productos o en cualquier situación las tácticas que les permitan desafiarla.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Se refiere a la aptitud de negociar con los suministradores que tienen, entre otras cosas, mientras hay un número menor de suministradores por ahí, más grande es su poder de negociación porque, por no tener tanto input, tienen la posibilidad de de forma sencilla incrementar sus costos. Además, el poder de negociación de los suministradores además puede depender del volumen de compras, de la proporción de materias primas sustitutivas, del coste de cambio de materias primas.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Porter (2008) significa la capacidad de negociar con consumidores o compradores, por ejemplo, mientras que hay un número menor de compradores, mayor es su poder de negociación porque, dado que no tienen tanta demanda de productos, pueden reclamar precios más bajos. Además, el poder de negociación del comprador también puede depender del volumen de compras, falta de productos, especialización de productos, etc.

Porter (2008) identificó tres estrategias genéricas que podrían ser utilizados individualmente o en conjunto para crear la posición defendible que superó a los competidores en una industria en el largo plazo:

El liderazgo costo: esta estrategia se implementa cuando los consumidores de la industria dadas son sensibles al precio cuando hay pocas maneras de lograr diferencias entre los

productos cuando los compradores no están interesados en las diferencias entre una marca y otra, así como mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.

Diferenciación: Se trata de crear para el producto o servicio algo que se percibe en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, que como el resultado debe producir una sensibilidad menor precio.

Enfoque de alta segmentación “Es centrar la atención en un grupo específico de clientes, un segmento de la línea de producto o mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa es capaz de servir a una más pequeña de manera más eficiente que sus competidores objetivo estratégico forma una cobertura completa”.

Método de expertos

Según González Arias et al. (2008), la metodología de este método fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS. En la misma, la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde: Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto donde se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							x		

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

A partir de que el proceso de elección para obtener Kc corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto Kc, aunque sea el que tenga la menor importancia.

Tabla 2.2 Valores para el cálculo de Kc

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: González Arias et al. (2008)

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado y por último la tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de Kc se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Dónde:

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decidor j .

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i .

Conocidos entonces los valores de (K_c) se pasa a la segunda parte donde se calcula (K_a) , datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

Se presenta la siguiente tabla a los expertos para que marquen según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) deben marcar con una (x), cabe aclarar que los datos de la tabla 2.3 donde se la ha dado prioridad a los elementos no son vistos por ellos.

Tabla 2.3. Elementos que influyeron con mayor intensidad en la formación de los expertos.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Fuente: González Arias et al. (2008)

Posteriormente, a partir de la utilización de los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de K_a para cada aspecto.

De tal modo que:

Si $K_a = 1 \Rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

Si $K_a = 0.8 \Rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

Si $K_a = 0.5 \Rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia media $0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia baja.

Matriz DAFO

La matriz DAFO es una herramienta propia del pensamiento estratégico, válida para el diagnóstico y la planificación, y no un instrumento meramente descriptivo.

Este método plantea que una manera eficiente de construir estrategias de mejora consiste en el análisis confrontado de factores internos y externos. El DAFO supone representar de manera organizada cada factor en una matriz 4x4. Los factores internos pueden ser atributos positivos (fortalezas) o negativos (debilidades). El análisis de los factores externos analiza elementos independientes al objeto valorado, pero que podrían influir positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre él, como por ejemplo, aspectos políticos, económicos o tecnológicos (Wang et al., 2014)

Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran a partir de los que suponen mayor impacto. Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO que se muestra en la Tabla 2.4 donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.(Olivera & Hernández, 2011)

Tabla 2.4.Matriz DAFO

Análisis DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	Total
	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
Fortalezas	Estrategia Ofensiva					F - O	Estrategia Defensiva					F - A	
F1													
F2													
F3													
Subtotal													
Debilidades	Estrategia Adaptativa					D - O	Estrategia de Supervivencia					D - A	
D1													
D2													
D3													
Subtotal													
Total													

Fuente: Piñon (2018)

Se suman las casillas de la matriz de forma vertical y horizontal (Tabla 2.5), para detectar cuáles de cada uno de estos elementos, son los más reiterados, o sea, los que tienen una repercusión más sobresaliente, de manera que esto posibilita centrarse en aquellos factores, que tienen un protagonismo fundamental, tanto en lo interno como lo externo. Así se puede definir el problema y solución estratégicos generales. Esto se realiza a partir de los aspectos siguientes:

Tabla 2.5 .Aspectos a tener en cuenta en el cruzamiento de la matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I Estrategia Ofensiva Si se potencia plenamente esta fortaleza, permite aprovechar esta oportunidad.	II Estrategia Defensiva Si se potencia totalmente esta fortaleza cuanto permite atenuar, apalear, mitigar los efectos de esta amenaza.
Debilidades	III Estrategia Adaptativa Si se supera totalmente esta debilidad cuanto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad.	IV Estrategia de Supervivencia Si se supera totalmente esta debilidad permite atenuar esta amenazas.

Fuente: Piñon (2018)

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios.

El escenario en el que se desenvuelve la empresa puede ser muy cambiante, las estrategias planificadas para un momento determinado no tienen que ser precisamente las mismas en el futuro.

La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo. La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez et al., 2009)

Etapas 4: Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y sus objetivos estratégicos.

Cada entidad de alojamiento turístico necesita desarrollar una estructura estable a largo plazo que permita lograr los objetivos estratégicos del negocio en función de la satisfacción del cliente, la simplificación, integración y distinción como producto turístico.

Paso 9: Determinación de las UEN de la entidad.

La tendencia moderna en la estructura organizativa que sustenta el sistema de gestión de un complejo hotelero indica que se establezca la distribución adecuada de las UEN, identificando las de apoyo interno (recursos humanos, contabilidad, comercialización, informatización) y las de servicio al cliente, considerando que estas últimas se clasifican en correspondencia con la generación o no de ingresos. (Fernández, 2021)

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos por cada UEN.

En correspondencia con la identificación de las UEN del casa del ron se determinarán los objetivos estratégicos para cada una en función de lograr la visión y la misión del hotel.

Etapas 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se determinan las estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las estrategias por objetivos no son más que las estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos por Unidad Estratégica de Negocio, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión.

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

Se trata entonces de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción. (Herrera, 2001)

En la delimitación del “cómo” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez et al., 2009)

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

El control constituye una condición indispensable para la planificación, donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata

de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, así como, en su aplicación. De esta manera queda concebida esta importante función como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez et al., 2009)

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye en la dinámica de respuestas estratégicas y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización.

Conclusiones parciales del capítulo

El procedimiento seleccionado para elaborar el plan estratégico en la entidad hotelera, se realiza sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas en la entidad objeto de estudio. El diagnóstico estratégico forma parte del procedimiento, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones, por último el plan estratégico contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA LA CASA DEL RON.

Introducción

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos durante la investigación realizada a través de la aplicación parcial del procedimiento para el diseño de un plan estratégico, propuesto en el capítulo anterior. La investigación culmina con la estructuración de estrategias para la casa del ron en el período 2023-2025

3.1. Selección del grupo de expertos

Primeramente, se determinó el número de expertos

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la ecuación:

$$m = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i'}$$

Dónde: i: Nivel de precisión deseado (0,10).

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Para el cálculo de la cantidad de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564.

El resultado de la ecuación fue $M=6.5898 \approx 7$ Expertos

Posteriormente se aplicó la encuesta de la tabla 2.2 para determinar el coeficiente de conocimiento y la encuesta de la tabla 2.3 para determinar el coeficiente de argumentación, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

Tabla 3.1. Resultados obtenidos del cálculo del coeficiente de experticidad

Expertos	Total KC	Total Ka	$K=1/2(Kc+Ka)$
E1	0,8792	0,92	0,8996
E2	0,8489	0,95	0,8995
E3	0,7475	0,88	0,8138
E4	0,7592	0,89	0,8246
E5	0,8027	0,93	0,8664
E6	0,819	0,83	0,8164
E7	0,8362	0,94	0,8881

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los compañeros seleccionados son competentes para la realización de la tarea pues el valor del coeficiente de experticidad K es mayor que 0,8.

A continuación, se muestran los datos de los expertos seleccionados en el hotel Iberostar Taínos.

Tabla 3.2.Datos de los expertos seleccionados

Nombre	Cargo	Nivel académico
Osmany González Martínez	Director	Superior
Aylen Cisneros Suarez	Jefe de Brigada	Superior
Yanaysis García Álvarez	Jefe de Brigada	Superior
José L Rodríguez Almeida	Dependiente Comercial	Medio Superior
Marlies Santos González	Dependiente Comercial	Medio Superior
María Elena Guerra Pino	Dependiente Comercial	Medio Superior
Teresita Leal Corzo	Dependiente Comercial	Medio Superior

Fuente: Elaboración propia

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado en la casa del Ron Varadero.

En el proceso de elaboración del plan estratégico en la entidad, participaron los miembros del grupo de dirección, jefes de brigadas y trabajadores, todos con experiencia en este tipo de entidad.

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico de la casa del ron.

Paso 1: Determinación de los valores.

Para la determinación de los valores compartidos de la organización se aplicó la técnica de tormentas de ideas. El mismo se aplicó en cada departamento de la instalación. Se lanzaron preguntas como: ¿Qué valores cree usted que caracterizan la entidad? ¿Se logra la asimilación de los valores por los nuevos miembros? ¿Defiende usted los valores compartidos de la organización?

Luego de la aplicación de la tormenta de ideas se determinaron los valores que comparten los miembros de la entidad y que forman parte de su cultura organizacional.

Profesionalidad: significa poseer el conocimiento total del negocio turístico y ambiental donde se enmarca la instalación, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen de la instalación y el grupo. Es poseer las experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos la interpretación de políticas y su correcta aplicación.

Trabajo en Equipo: Desarrollar capacidades de liderazgo. Clarificar las funciones de cada persona y su importancia. Ejercer los controles necesarios para lograr los objetivos. Evaluar los desempeños a todos los niveles y desarrollar una comunicación franca, abierta y honesta.

Compromiso con la entidad: significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

Cultura del detalle: Crear atmósferas en el uso de la memoria visual, olfativa, táctil, gustativa y sonora que de conjunto permitan vivir la ilusión de una experiencia diversa y única. Autenticidad y legitimidad en la actuación con el huésped, en la imagen personal y organizacional que se proyecte.

Paso 2: Proyección de la visión de la entidad.

La visión de la Casa del Ron planteaba:

Nuestra Visión: Somos la cadena de tiendas para el turismo, que comercializa productos y servicios en Cuba y en el exterior preferida por el alto confort, calidad y variedad en sus de sus productos y prestigio Internacional.

La autora luego de revisado la visión propone una nueva que reúne mayor cantidad de información y además es del criterio que la misma debe ser redactada en el futuro ósea ofrecer al colectivo de trabajadores una situación futura deseada por lograr.

Nueva Visión para la casa del Ron Varadero

“Ser el espacio referente difusor y generador de encuentros y buenos momentos, aspiramos a convertirnos en un espacio que refleje y difunda la cultura, costumbre y tradiciones típicas

del Ron Cubano, además ser reconocido por la calidad de nuestros productos y el trato a nuestros clientes, lograr posicionarnos como uno de los mejores en el país y extendernos a nivel internacional; Buscando que la gente se lleve un pedacito de la casa del Ron en su corazón, que cuando piense en nosotros lo asocie con la mejor alternativa para pasar un buen momento, original distinto y agradable."

Paso 3: Definición de la misión de la Casa del Ron

Nuestra Misión: Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas comerciales que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad potenciando el producto cubano.

Se propone la siguiente misión:

"Liderar el mercado local de bares temáticos" ofreciendo a nuestros consumidores productos de excelente calidad y con el mejor de los servicios, sabiendo que lo más importante es el cliente y es por él y para el por quien trabajamos. Donde no solo podrán sentarse a conversar, sino que realmente disfrutarán el momento de placer que se siente al tomar una variedad de cocteles elaborado con productos de alta calidad, podrán disfrutar de nuestros servicios a través de nuestros cómodos y agradables ambientes."







La Visión de la instalación se sometió igualmente que la misión al análisis de los expertos y se sometió a cambios, por lo que se reformuló de la manera que se redactó anteriormente.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico de la casa del Ron

Paso 5: Cronograma de elaboración del diagnóstico estratégico.

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma, con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo, como se muestra en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Cronograma de diagnóstico

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1		Análisis documental	15 días	lun 05/09/22	vie 23/09/22
2		Análisis Externo	6 días	jue 06/10/22	jue 13/10/22
3		Análisis interno	7 días	mié 12/10/22	jue 20/10/22
4		Análisis de los resultados	9 días	jue 20/10/22	mar 01/11/22
5		Elaboración del informe dia	4 días	lun 03/10/22	jue 06/10/22

Fuente: Elaboración propia a través del Microsoft Project.

Caracterización de la entidad

La casa del Ron Bardero, abrió sus puertas el 22 de diciembre de 2001 y es muy visitada por turistas extranjeros y nacionales, que buscan conocer más de la historia de Cuba. Existe además un bar para el rescate de la coctelera cubana, por lo tanto, tenemos dos valores añadidos: maqueta y bar», enfatizó.

«El ron cubano es bueno porque tenemos buenos maestros roneros, que le dedican mucho tiempo a la calidad de este producto a través del proceso de añejamiento. Contantemente están al tanto de las fechas, con un cuidado exquisito y a partir de ahí empiezan a mezclar las diferentes madres».

Está ubicada en el Centro Histórico de la ciudad Balneario, promueve la historia de la caña de azúcar a través de un recorrido por su recién restaurado inmueble, luego de esta inversión posibilito ampliar la Casa del Ron, en el primer salón se aprecia la introducción de la caña de azúcar en Cuba de donde se extraen los alcoholes, los primeros trapiches, la esclavitud incorporada a cañaverales e ingenios, mieles y el ciclo para obtener los rones, en la casa no solo se ofrecen las distintas variedades de ron cubano, donde el Havana Club es el preferido por los clientes, combinamos el placer de degustar un buen licor con el conocimiento de las raíces históricas de un producto que hoy es líder en el mercado», «Constituye un valor añadido, compartimos experiencias y los numerosos turistas se interesan por conocer más de la historia de Cuba, ofertar ron, tabaco y café se combina perfectamente con el intercambio que se produce en cada visita», añadió el directivo y señaló la calidad de la reparación capital.

La Casa del Ron representa una de las considerables inversiones que tienen lugar en la Península de Hicacos y en la Ciénaga de Zapata en aras a la llamada temporada alta del

sector turístico, etapa que inicia el 15 de noviembre y se extiende hasta el mes de abril cada año.

Ivis Fernández Peña, delegada del Ministerio del Turismo (MINTUR) en la provincia de Matanzas, comentó que la industria del ocio y la recreación mantiene un crecimiento anual del cinco por ciento como promedio, desde el año 1990 cuando inició el desarrollo del sector en la Isla.

El occidental territorio cuenta con la mayor planta habitacional del país, unas 20 mil 300 habitaciones en más de 50 hoteles, el polo turístico de sol y playa más importante y productos como la pesa, observación de aves y senderismo, asociados al destino de turismo de naturaleza en la Península de Zapata.

Análisis Externo

Para el análisis externo se aplicó la técnica de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

1. Rivalidad entre competidores.

Para determinar la rivalidad entre competidores se visitó la plataforma de experiencia del huésped ReviewPro, que constituye una herramienta para conocer el posicionamiento online de la instalación (ver anexo 1) .En la búsqueda realizada se evidenció que a pesar de que casa del ron se encuentra posicionado en los primeros lugar de del Polo Turístico de Varadero , cuenta con competidores de servicios de venta de bebidas y licores que se encuentran en las instalaciones fuertes y bien posicionados.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

La casa del Ron Varadero, luego de brindar servicios por muchos años. La principal amenaza que acecha al servicio, es precisamente la garantía de los aseguramientos en tiempo, que en el presente año golpeó fuertemente. La competencia se encuentra ubicados a la entrada de Varadero, a solo 17 KM del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, además, sus clientes pueden disfrutar de los servicios extrahoteleros que brinda la Plaza Oasis, un producto turístico reciente en el polo. Lo anteriormente expuesto indica la posibilidad de entrada de nuevos competidores al ranking y por consiguiente se requieren de estrategias para mitigar el impacto de esta amenaza.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Las nuevas instalaciones que ofrecen servicios de bares y bebidas en el polo son un producto sustitutivo que cada vez cobra mayor auge en el destino. Los clientes de hoy día buscan más diversidad, así como una estancia más relajada, por lo tanto, en muchas ocasiones prefieren a la competencia que en muchas ocasiones suele ser más económica.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Como parte de los contratos con los proveedores se estipula una serie de obligaciones que ambas partes deben cumplir, tal es el caso de las condiciones y horarios de recepción y entrega de los productos, así como los plazos y formas de pago (cheques nominativos, transferencias bancarias, letras de cambio, etc.), incluyendo las penalizaciones en caso de incumplimiento

Los principales proveedores de materias primas y productos son: LCH, AT Comercial, Distribuidora CIMEX, Corporación Copextel, Pesca Caribe, Havana Club, Cuba Ron SA, Lavandería Servisa SA, Empresas de Frutas Selectas, Combinado Avícola, Empresa Cítricos Ceiba, Victoria Girón, Asemag, Banacuba, Suchel Camacho y Proquimia, Acinox Ingeniería, Labiofam, Tropiflora, Empresa Acopio Matanzas, Coralac, Cuba Café, Cervecería Bucanero, entre otros.

La gestión de proveedores contratados en la entidad orienta sus esfuerzos hacia un suministro adecuado de productos tales como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros necesarios para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Además, el precio es ajustado por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto, convirtiéndose en una variable no sujeta a variaciones.

El poder de negociación de los proveedores es alto pues si en la cadena de suministración falla alguno, existen muy bajas posibilidades de identificar un proveedor sustituto.

5. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es alto pues por diferentes motivos del contexto en que se encuentra el mundo hoy, numerosos Tour Operadores han tenido que retirar las negociaciones con el sector turístico de nuestro país. El mercado ruso se estaba convirtiendo en el mercado principal de Cuba en 2019, se tuvo que retirar de forma brusca al iniciarse la guerra entre Rusia y Ucrania. En el contexto post pandémico se evidencia una recuperación

paulatina de los principales mercados turísticos, pero sin duda, el efecto de la crisis global ha afectado profundamente al sector.

El estudio de los factores externos permitió a los expertos determinar las amenazas y oportunidades a la Casa del Ron. Posteriormente se realizó la reducción del listado, determinando los factores más importantes.

Factores Externos Claves

Oportunidades

1. Posición geográfica
2. Reputación online
3. Fidelización de los clientes
4. Relaciones con los proveedores
5. Sector cuentapropista insertado en la empresa
6. Poder de los Turoperadores

Amenazas

1. Bloqueo Económico
2. Campañas publicitarias en contra del destino Cuba
3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
4. Encarecimiento de los productos por parte de proveedores que dificultan los aseguramientos para el turismo
5. Fuerte competencia de bares temáticos con la inauguración de nuevos servicios similares.
6. Impacto de la pandemia COVID 19

Análisis interno

Para el análisis interno de la instalación se realizó una búsqueda documental y se entrevistaron a empleados, mandos intermedios y directivos (ver anexo 2).

Como resultado de esta investigación se determinaron las fortalezas y debilidades por cada área funcional y UEN evaluada, luego el grupo de expertos redujo este listado determinando los factores más importantes.

Factores Internos Claves

Fortalezas

1. Alto sentido de pertenencia por parte del personal
2. Atención a la capacitación de los trabajadores
3. Resultados económicos eficientes
4. Calidad del servicio de Bebidas y licores
5. Nivel idiomático de los trabajadores
6. Buena retribución salarial

Debilidades

1. Insuficientes suministros
2. Personal envejecido
3. Poco espacio para ampliar nuevos servicios que amplíen la estancia de los clientes
4. No se implementa un sistema de gestión de Calidad
5. Poca comercialización por parte de las AAVV
6. Tecnología obsoleta

Como punto culminante del diagnóstico estratégico se realiza la matriz DAFO por impactos, empleando los factores internos y externos seleccionados anteriormente. Para ello el grupo de expertos, a través de trabajo en grupo, otorgó valores de 0 a 3 a los impactos cruzados entre cada pareja de factores, determinándose que la casa del Ron se encuentra ubicado en el cuadrante FA, con un valor de 78, lo cual coincide con el resultado obtenido en el diagnóstico estratégico. Por lo que se proponen trazar estrategias defensivas que permitan utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas (estrategias de defensivas MAXI-MINI). (Ver anexo 3)

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios y factores claves del éxito.

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico estratégico, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida), sobre el ambiente de actuación del hotel hasta el 2022.

Se determinaron tres versiones de escenarios, tomando como punto referencial un escenario realista y partiendo de este se define uno favorable (positivo) y otro desfavorable (negativo).

Escenario realista

El Bloqueo Económico y Financiero se vuelve cada vez más crudo con campañas publicitarias en contra del destino Cuba, provocando un incremento de los precios de los suministros en el mercado, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo de la actividad turística. Por otra parte, la depresión e inestabilidad de la producción nacional obstaculiza en muchos casos obtener los resultados esperados en la calidad del servicio por lo que el personal con el alto sentido de pertenecía debe crecerse; lo anterior, unido al incremento de la competencia en el mundo y al impacto de la pandemia, provocan un descenso en los arribos de visitantes al hotel.

Escenario favorable

El gradual aumento de afluencia de turistas al país debido a la erradicación de la COVID19 y la disminución de acciones de competencia, permite a la casa del ron elevar los niveles de ingreso. Además, los suministros en el Mercado disminuyen su precio, ya que mejora la situación económica a nivel mundial; por lo que la influencia de las acciones represivas al turismo por parte del Bloqueo Económico y Financiero decrece.

Escenario desfavorable

El gobierno de Estado Unidos continúa estableciendo sanciones que afecta la entrada de turistas internacionales al país, y a su vez el suministro de mercancías, tomando represalias contra empresas que comercialicen con Cuba en un intento de asfixia económica total. Mientras, la crisis económica mundial se extiende por varios años y el conflicto bélico ruso – ucraniano multipolar iza al mundo.

Etapas 4: Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y sus objetivos estratégicos.

Paso 8: Determinación de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) de apoyo interno a las UEN de la casa del ron.

- Económica Financiera: es donde se realiza básicamente el proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del hotel, reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos. En ella se recogen los resultados de una de las funciones básicas más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de empresa con independencia de su finalidad. Los

resultados relativos a esta área permiten a dirigentes y a todo el personal vinculado a la actividad contable dentro del complejo hotelero, tomar decisiones sobre el volumen total del capital que debe utilizar, su distribución eficiente entre los diversos activos y las fuentes de financiamiento desde el punto de vista de la evaluación global económica financiera de la instalación.

- Recursos Humanos: esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con los recursos humanos dentro del sistema de turismo. En ella se gesta y desarrolla todo un sistema de trabajo profesional en cuanto al ingreso, selección, permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros; se garantiza el proceso de formación y desarrollo de todo el personal en términos de habilidades, actitudes y comportamientos; se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo en la provincia y el país.

UEN de Servicio al cliente que generan ingresos:

- UEN Ventas: es el área que se relaciona con la política comercial y promocional para estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes, diversificando el mercado y las ofertas, consolidando su imagen como destino y creando, de esta forma, un sello propio y exclusivo. Esta área tiene entre sus prioridades, por ejemplo, promocionar la imagen de la casa del Ron a través del uso de tecnologías de información de avanzadas.

UEN de Servicio al cliente que no generan ingresos:

- Seguridad y Protección: es el área relacionada con la seguridad, protección y preparación para la defensa del sistema de turismo. Su actividad descansa funcionalmente en la planificación, organización y control de los planes de preparación contra hechos delictivos por turistas y casos de catástrofes, así como la eficiencia en la ejecución de las mismas; asegura también la realización del plan de defensa para tiempo de guerra y las actividades de preparación en tiempo de paz, permite el proceso de implantación y reordenamiento de los sistemas de control en los servicios de protección física. Los resultados en esta área permiten contrarrestar, por una parte, las acciones enemigas y su posterior repercusión en la actividad económica y política

y por otra la seguridad y protección de las personas y recursos ante fenómenos y catástrofes naturales.

- Abastecimiento: esta unidad se encarga del aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos; es decir, de la logística para el funcionamiento de la casa del Ron, además de garantizar las reservas de cada año para la instalación y permitir el desarrollo del control en el cumplimiento del plan de alimentos, bebidas y otros recursos.
- Servicios Técnicos: esta área está vinculada al proceso de perfeccionamiento de la instalación y al desarrollo de ofertas diferentes a las que se pueden encontrar dentro de la instalación.

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos por UEN.

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión, análisis interno y externo, realizado en la Etapa 1 y 2 del procedimiento propuesto, estableciéndose objetivos por cada UEN cubriendo los principales propósitos de la misma y estableciendo las políticas por cada objetivo. El trabajo conjunto del equipo constituyó un factor determinante en los resultados, los objetivos son:

Los principales objetivos estratégicos de la casa del Ron, para el año 2023-2025 son:

1. Lograr un incremento de la eficiencia económica garantizando su desarrollo de forma ascendente
2. Fomentar la capacitación del 90% de la fuerza de trabajo para el 2023, mediante la definición de todas las competencias laborales.
3. Incrementar la calidad del 100% de los servicios, avalado por estudios de satisfacción del cliente.
4. Modernización del 100 % de la tecnología.
5. Lograr el 90 % de los insumos sean biodegradables para lograr un turismo sostenible.

Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Una vez determinados los objetivos estratégicos, se trazaron las políticas específicas por cada objetivo, es decir, las direcciones fundamentales, decisivas y claves para pasar de la situación actual a la futura, en el período de planificación.

Económico Financiera

- Cumplir el plan de ingreso previsto
- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de Aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Perfeccionar el sistema de auditoría dirigido a garantizar que toda la instalación sea auditada, obteniendo evaluaciones satisfactorias.
- Cumplir al 100% los aportes, en correspondencia con los resultados alcanzados.

Recursos Humanos

- Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.
- Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y en particular el trabajo con la reserva, lográndose que el 100% de los cuadros tengan dos reservas
- Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.
- Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo, lográndose el pago por resultados involucrando el 100% de los trabajadores.
- Mantener la transparencia en el proceso de selección e incorporación de nuevos trabajadores.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de idoneidad a través de la preparación y actualización de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos, basados en las necesidades individuales que permita elevar su competitividad y calidad de los servicios, lográndose que se cumpla el 100 % de las acciones de capacitación previstas para cuadros y trabajadores.
- Lograr estructuras y plantillas racionales que garanticen el incremento de la eficiencia de la fuerza laboral.
- Alcanzar un índice de satisfacción del cliente interno superior al 90%

Ventas

- Promocionar el producto turístico de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.

- Perfeccionar los mecanismos y servicios de información que se brindan a los turistas de manera que se expresa la imagen exacta del producto turístico que se brinda.
- Perfeccionar las posibilidades de la Internet con las redes sociales para ofertar el producto turístico y los servicios que se brindan.
- Realizar intercambios con turoperadores y agencias de viajes para dar a conocer el producto turístico.
- Participar activamente en las Convenciones de Turismo que se realicen y otros eventos.

Calidad

- Implementar el sistema de gestión de la calidad, que contribuya a mantener el índice de satisfacción de los clientes superior al 96.5%.
- Desarrollar un producto turístico que integre los valores naturales y culturales de la provincia y el país.
- Trabajar junto a la dirección de recursos humanos por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.
- Cumplir los procedimientos lo que permite incentivar la excelencia en los servicios que se ofertan.
- Cumplir el plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la calidad de la instalación.

Seguridad y Protección

- Garantizar la erradicación total de hechos delictivos en la instalación.
- Lograr que el 100 % de los cuadros y trabajadores cumplan con las acciones de Control previstas en el Plan de Prevención de la entidad, logrando la efectividad del mismo.
- Lograr una mayor efectividad en los planes de preparación para la defensa y enfrentamiento contra catástrofes.

Informatización

- Lograr avances significativos en la informatización de la promoción y comercialización a través de Internet.

- Desarrollar las condiciones que aseguren la seguridad informática.
- Lograr con la Escuela de FORMATUR y el Departamento de Turismo de la Universidad de Matanzas la preparación de cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de informatización.

Abastecimiento

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos.
- Tener implantados los estudios de procesos en el 100% de los almacenes de la organización.
- Alcanzar la evaluación de Aceptable en las auditorías previstas para el período 2023-2025 Incrementar la rotación de los productos.

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

El plan de acción realizado, para el logro de los objetivos estratégicos, se detalla en el Anexo 4

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

El sistema de control del plan estratégico se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final o control.

La fase de Implantación se debe concebir como el proceso de articulación del plan estratégico diseñado con todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación por el consejo de dirección.
- Establecimiento de un presupuesto que apoye el plan estratégico.
- Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el plan.
- Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.
- Ejercicio de un liderazgo estratégico.
- La fase de seguimiento es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:
- Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.

- Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.
- Evaluar las decisiones y sus causas.
- Evaluar la misión, objetivos y escenarios (anualmente).
- Actualizar los objetivos si: existen cambios internos, como, por ejemplo: deficiencias en su proceso de fijación y errores en la asignación de recursos.

La fase de evaluación de resultados se concibe hasta el 2025 y precisa lo siguiente:

- Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos. (desviaciones y causas)
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)
- Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo, así como, actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación global del plan estratégico según cumplimiento de los objetivos:

1. Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos.

Valorar aspectos positivos para acciones futuras.

2. Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.

3. Si existen resultados no satisfactorios, no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por el Director General del hotel y un grupo de especialistas que se encarguen de revisar los resultados del plan estratégico en cada período, atendiendo a los indicadores anteriores.

Para los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento:

- Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.
- Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno.
- Semestralmente se evaluará la estrategia en el consejo de dirección.

En sentido general este proceso puede perfeccionarse, determinando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control, que no constituye objetivo específico de este trabajo.

Conclusiones Parciales

El diagnóstico estratégico es un elemento indispensable en la planeación estratégica, pues constituye un punto de partida para el diseño de estrategias adecuadas a los barens temáticos. El procedimiento metodológico elegido, permitió el diseño de estrategias por unidades estratégicas de negocio, con un enfoque más profundo, orientado a fomentar la eficiencia y eficacia por unidad, y cumplir con los objetivos trazados. La aplicación del procedimiento seleccionado contribuye a actualizar y mejorar el proceso de planificación estratégica de la Casa del Ron Varadero, dado el nuevo contexto en que se desarrolla el mismo.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de esta investigación permitió profundizar en la planificación estratégica alineada al mejoramiento del desempeño organizacional, definiendo claramente la relación entre el plan y el proceso de formulación e implantación a partir de las regularidades del proceso estratégico.
2. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en entidades de bares temáticos, concebido y adaptado sobre bases científicas, establece un modelo adecuado a la realidad interna y externa, que prepara a la casa del Ron Varadero para ejecutar una serie de acciones que, de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que materialicen el plan.
3. El plan estratégico de la entidad objeto de estudio práctico constata que es posible y viable la mejora en el proceso de organización y gestión a partir del diseño de los objetivos estratégicos, pudiendo determinar con posterioridad, el modo más factible de definir sus estrategias, así como el sistema de control para la evaluación y retroalimentación sistemática del plan.

RECOMENDACIONES

1. Presentar nuevamente al consejo de dirección de la entidad los resultados finales de la investigación para que se logre la continuidad e implementación de la misma.
2. Controlar sistemáticamente el nivel de satisfacción de los clientes asociado al consumo del producto, teniendo en cuenta las posibilidades de mejora para que sea sostenible en el tiempo.
2. Desarrollar un proyecto inversionista para mejorar las tecnologías de la Casa del Ron, que permita una mejor comercialización online.
3. Extender la metodología aplicada en este procedimiento a otras entidades con el propósito de lograr una planificación estratégica hacia el 2025 y lograr la mejora en la gestión en los requerimientos actuales del mercado.

Bibliografía

- Actio.(2019). Ventajas y desventajas de la planificación estratégica.
<https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Adáñez, M. (2021). Retos y oportunidades del sector hotelero ante una época de crisis: el caso de la Covid-19 [Trabajo de fin de Grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48194/TFGN.%201577.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguar, J. (2015). Hoteles, hoteleros y hotelería. *Enfoque conceptual y experiencial*. Madrid, España: Universidad de Málaga.
- Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. In *Pensamiento & gestión*, (26) (pp. 191-213).
- Álvarez , G. I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos.
- Andersen , T. J. (2000). “Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance”. In (pp. pp. 184-200.).
- Arano, R., Espinosa, F., & Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. . <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Aviatur. (2022). ¿Qué cambios nos esperan la próxima vez que nos alojemos en un hotel?
<https://www.aviatur.com/blog/experiencias/medidas-adaptaciones>sector-hotelero
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre propósito,misión y visión. *Revista Entrepreneur*.
- Baz, J. (2022). Visitamos el hotel del futuro presentado en Fitur 2022. .
<https://hotelperunews.com/visitamos-el-hotel-del-futuro-presentado-en-fitur-2022/>
- Caraveo, M. d. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Castillo, R., Gustavo R, & Banguera , R., Dayra E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del conocimiento*, 3(9), 224-230.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Mc Graw Hill. *Bogota Colombia*.
- Chiavetano, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

- D'Meza Pérez, G., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-38.
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning. <https://books.google.com.cu/books?id=e-i4JUS3wxAC.pp450>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Donates, N. (2019). *Procedimiento para evaluar el Alineamiento estratégico entre los objetivos y los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos].
- Dunoyer, M. (2014). *Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa O.I.F.C. S.A.S. DE Cartagena* Universidad de Cartagena]. Colombia. .
- Farfan, L. Q., Bazaran, C. V., & Aguirre, P. A. U. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *Digital Publisher CEIT*, 7, 339-354.
- Fernández, R. M. (2021). *Procedimiento para el diseño del plan estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional en hoteles de playa categoría cinco estrellas* Universidad Central Marta Abreu]. Santa Clara.
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*, 34.
- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9, 411-440.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una historia*.
- García, J., , D., S., , C., E, ., P., R., , G., E., & , P., A. . (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. 30.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración–ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle*.
- García, R. (2021). Tendencias en Hoteles. <https://marketingturisticodigital.com/2021/02/03/tendencias-hoteles/>
- García, S. M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(42), 43-65.

- González Arias, M., Frías Jiménez, R., Cuétara Sánchez, L., Corzo Sánchez, Y., & González Laucirica, A. (2008). Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET). *Matanzas, Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*.
- González, M. Y. E., Garcell, M. R. M., González, M. L. A., & Reyes, V. E. (2021). Planeación estratégica del Hotel Pernik Holgín para el período 2020-2023. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 200-221*.
- Herrera, K. (2001). Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. In: Informe final de investigación terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo
- Hosteltur. (2022). Metaverso: beneficios para los hoteles de entrar en el mundo virtual. https://www.hosteltur.com/150086_metaverso_beneficios-para-los-hoteles-de-entrar-en-el-mundo-virtual.html
- Iglesias, A. A. L., & Torres, E. J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería, 34(1)*.
- Karam, M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel & Business Management, 7(1), 1-9*.
- Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission and values in the HPT model. *Performance Improvement, 56, 6-14*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pfi>.
- Lemus, K. C. H., Martínez, C. C. M., & González, M. Procedimientos para el diseño e implementación del plan estratégico en empresas del sector turístico. *Avanzada científica*.
- Leyva, A., Arroyo, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración, 63, 1-21*.
- Martínez, C., González, B., & Moya, M. (2009). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. *Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara*.
- McConkey, D. D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons, 31(5), 64-72*.
- Mendoza Rodríguez, L. P. (2015). *Diseño de un plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez Universidad de Cartagena*].

- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.
- Organization, U. N. W. T. (2022). *El turismo internacional consolida su fuerte recuperación en medio de crecientes desafíos*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-consolida-su-fuerte-recuperacion-en-medio-de-crecientes-desafios>
- Osorio García, M. (2006). "La planificación turística. Enfoques y modelos" (Vol. vol. 8, N° 1.). <http://unrn.edu.ar/blogs/pt/files/2013/03/OSORIO-PT-Enfoq-yModelos.pdf>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (E. Ediciones., Ed.).
- Parra, L. (2009). *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas].
- PCC. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Retrieved from https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2021/06/18/conceptos_lineamientos.pdf
- Peralta, P., , C., V., , S., R., , & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 243.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Piñon, C. (2018). *Diseño de un producto turístico cultural religioso en la provincia de Matanzas*. Universidad de Matanzas]. cict.umcc.cu
- Popovich, M. (2006). "Planeamiento Turístico".
- Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *México: Cecsá*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Pozo , R., JM., Martins , K. X. G., Manuel, & Rodríguez Cotilla, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 122-137.
- Quiroa, M. (2020). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Ciencias económicas y empresariales*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>

- Reverter, S. B., Vallbona, M. C., González, A. G., & Luciano, E. V. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, 37, 68-85.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). Pearson Educación.
- Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. ILPES.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.
- Silva, R. (2010). *Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica Perspectivas*.
- Toselli, C. (2015). Turismo, Planificación Estratégica y Desarrollo Local. *TURyDES*, 8.
- Trujillo , P., Anelis (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero*
- [http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Trabajos%20de%20Diploma/Turismo/2021/Propuesta%20de%20un%20procedimiento%20de%20Direcci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20Integrada%20para%20la%20Sucursal%20Islazul%20Varadero%20\(Anelis%20Trujillo%20P%C3%A9rez\).pdf](http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Trabajos%20de%20Diploma/Turismo/2021/Propuesta%20de%20un%20procedimiento%20de%20Direcci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20Integrada%20para%20la%20Sucursal%20Islazul%20Varadero%20(Anelis%20Trujillo%20P%C3%A9rez).pdf)
- Vas, G. M. d. (2014). *La planeación estratégica como instrumento de la política turística. Estudio aplicado a la región de Murcia* [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante].
- Vialú, N. E. L. (2001). *Fundamentos generales de la dirección*.
- Wang, X., Zhang, J., & Yang, T. (2014). Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in China worldwide express mail service. *Journal of applied research and technology*, 12(2), 230-238.
- Wilson, I. (1994). *“Strategic Planning isn’t dead - It changed”*. *Long Range Planning*.
- Zajac, E. J., , K., M.S. , Bresser, & R.F. (2000). “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change”. *Strategic Management Journal*, pp. 429-453.

Anexos

Anexo # 1 Imagen de la casa del Ron Bardero



Fuente de elaboración: Propia

Anexo 2. Guía de Entrevistas. Fuente: Elaborado por la autora

Guía de Entrevista (Para Empleados y Mandos Intermedios)

Hora: Fecha: Lugar:

Área: Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

¿Cuáles son las principales funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles que existen en su área de trabajo?

¿En qué grado influye el trabajo de los empleados en que existen estas debilidades?

¿En qué medida influye la dirección del área en que existen estas debilidades?

¿Qué fortalezas, ventajas, presenta esta área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades?

¿Cómo usted desearía que funcionara su área?

¿Cuáles son las limitaciones esenciales que no permiten un funcionamiento óptimo?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

Si le pidiéramos que priorizara, ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas de su área?

A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el funcionamiento de su área?

¿Cómo podría influir la dirección del área en estas mejoras?

¿Cómo podría influir usted, con su trabajo específico, en el logro de esas aspiraciones de mejoras?

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)

Hora: Fecha: Lugar:

Área: Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad:

Sexo:

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

Interrogantes:

¿Cuáles son las principales funciones, misiones de esta área?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles de esta área?

¿En qué grado esto limita el buen funcionamiento del hotel?

¿Qué fortalezas, ventajas, presenta su área que permitan erradicar o minimizar esas debilidades?

¿Cómo usted desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

Si le pidiéramos que priorizara, de su área de trabajo ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas del hotel en general?

A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el hotel?

¿Cómo pudiera influir el desempeño de su área en estas aspiraciones de mejora que ha señalado?

Fuente de elaboración: Propia

Anexo 3. Resultados obtenidos de la triangulación de la Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	SUMA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUMA
F1	0	1	2	1	1	1	6	2	2	2	2	3	2	13
F2	0	2	2	1	1	2	8	1	2	1	2	3	2	11
F3	3	3	2	2	2	3	15	3	2	3	3	2	3	16
F4	1	3	3	3	3	3	16	3	3	1	3	3	3	16
F5	0	2	2	0	1	2	7	1	2	1	1	3	1	9
F6	3	1	1	1	1	2	9	2	1	3	3	2	2	13
	7	12	12	8	9	13	61	12	12	11	14	16	13	78
D1	1	2	2	3	3	3	14	3	3	3	3	2	2	16
D2	1	2	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	7
D3	1	3	3	2	3	3	15	3	3	3	3	3	2	17
D4	1	3	3	1	1	2	11	1	2	1	1	3	1	9
D5	1	1	1	2	3	1	9	1	1	3	3	2	1	11
D6	1	2	2	2	3	2	12	3	3	3	3	2	2	16
	6	13	13	11	14	13	70	12	13	14	14	14	9	76

Fuente: Elaboración propia a partir de la ponderación de los expertos.

Área Económico –Financiero: 1. Lograr un incremento de la eficiencia económica garantizando su desarrollo de forma ascendente.			
Acciones	Indicador de medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
Maximizar las Utilidades en un 6%	Gestión unidad y causas que originan incumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos. Solicitud de aprobación de sobregiro en las partidas de gastos antes de ejecutarse	Jefe de Briga	Mensual
Alcanzar un índice de costo y gastos por peso de ingreso inferior al límite máximo establecido de un peso, garantizando así la supresión de las perdidas en MT y la generación de utilidades	Reducción del Índice de costos + gastos / peso de ingreso	Contable financiero	Mensual
Cumplir con las cifras de presupuesto aprobadas	Balance trimestral	Contable financiero	Permanente
Mantener actualizada toda la documentación necesaria para la gestión económico-financiera.	Documentación de gestión económica	Contable financiero	Mensual
Realizar conciliaciones entre deudores y acreedores	Disminución de las cuentas envejecidas. Eliminación de las cuentas envejecidas internas	Contable financiero	Mensual

Utilizar el flujo de caja y el estado resultado como herramientas para una buena administración financiera	Flujo de caja y estado resultado	Contable financiero	Trimestral
Efectuar controles de inventarios a todas las áreas de la casa.	Informe de inventarios	Jefe de Brigada	Trimestral
Análisis de la cobertura de inventarios y de los inventarios ociosos y de lento movimiento	Informe de inventarios	Director	Mensual

Recursos Humanos: Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano según lo dispuesto en la política laboral y el sistema de trabajo con los recursos humanos dentro del sector turístico, aumentando la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la entidad.

Acciones	Indicador de medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
Mantener la transparencia en el proceso de selección, incorporación y promoción de los trabajadores	Seguimiento de los pasos establecidos para la incorporación de trabajadores	Departamento RRHH	Permanente
Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario	Áreas de trabajo / Días	Jefe de RRHH	Permanente

Garantizar la correcta Capacitación de todo el personal	Número de trabajadores capacitados/número de trabajadores totales 280.	Jefe de RRHH	Primer semestre del 2023
Garantizar la adecuada alimentación del personal	Índice de satisfacción del cliente interno		
Garantizar la correcta uniformidad del personal	Uniformes suficientes para cada trabajador de nueva incorporación. Uso correcto del uniforme entregado en los trabajadores	Jefes de departamento y dirección general	Jefe
Hacer de la evaluación del desempeño un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo	Productividad del trabajo	Recursos Humanos	Permanente
Garantizar la correcta aplicación de la Política Salarial y de Estimulación del Personal	Pago de Salario Mensual, Norma Financiera y Utilidades a los trabajadores que corresponda	Jefe de RRHH y Jefe de Economía	Mensual

Calidad de los productos y servicios: Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación, con un aumento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes.

Acciones	Indicador de medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
-----------------	----------------------------	--------------------	------------------------------

Actualizar el Sistema de Gestión de la calidad del hotel	Manual de calidad actualizado	Jefe de Brigada	Enero 2023
Obtener un índice de satisfacción del cliente superior al 90%	Resultado de encuestas y páginas de retroalimentación	Jefe de Brigada	Permanente
Incrementar los estándares de calidad en los servicios	Resultados de las encuestas de satisfacción en el área de servicios	Jefe de Brigada	Permanente
Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y estándares de calidad de la marca	Nivel de satisfacción del cliente	Jefe de Brigada	Permanente
Diseñar la oferta de bebidas y comidas de forma flexible para los diferentes niveles ocupacionales, garantizando el cumplimiento anual de los índices de calidad y costos	Índice de satisfacción del cliente en los restaurantes y bares. Ratio de costo de comidas por estancia. Ratio de costo de bebidas por estancia	Jefe de Brigada	Permanente
Diseñar actividades recreativas y culturales donde se promueva la cultura nacional y regional	Nivel de incorporación de nuevas actividades, nivel de calidad y aceptación de las mismas	Jefe de Brigada	Mensual
Mantener la funcionalidad de todas las áreas de servicio en la Casa.	Índice de satisfacción del cliente	Jefe de calidad	Mensual

Comercialización: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico, asegurando una mayor cuota de mercado y mejores niveles de competitividad.

Acciones	Indicador de medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
Crear una página Web propia de la casa donde se promocionen los servicios ofertados	Aumento del arribo de clientes por la publicidad online	Jefe comercial	Primer semestre del 2023
Mantener el nivel ocupacional estable durante todo el año con un índice de superior al 60%	Nivel ocupacional mayor del 60%	Jefe de comercial	Anual
Realizar acciones comerciales enfocadas a nuevos productos turísticos que permitan penetrar nuevos mercados para contrarrestar la época de baja turística	Estadísticas comerciales en los meses de baja turística	Jefe comercial	De marzo a octubre
Incrementar el trabajo con Grupos FAM y representantes de TTOO	Número de visitas de grupos FAM y TTOO	Jefe comercial	Mensual

Informatización: Asegurar el mantenimiento y la seguridad de la informatización y automatización en la ejecución de los procesos en el hotel.

Acciones	Indicador de medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
-----------------	----------------------------	--------------------	------------------------------

Capacitar a cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de la informatización	Cursos de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías	Dirección General	Anual
Incluir en el plan de mantenimiento de la casa ,la adquisición de nuevas tecnologías	Plan de inversiones	Dirección general	Anual
Aumentar el control sobre la Seguridad Informática	Disminución y eliminación paulatina de las violaciones que atenten contra la Seguridad Informática	Especialista de seguridad y protección e informáticos	Permanente

Fuente de elaboración: Propia a partir de los resultados obtenidos en la investigación.