

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE TURISMO



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

**Título: Propuesta de mejoras de la estructura del Grupo
Hotelero Islazul para perfeccionar la gestión estratégica
de la UEB.**

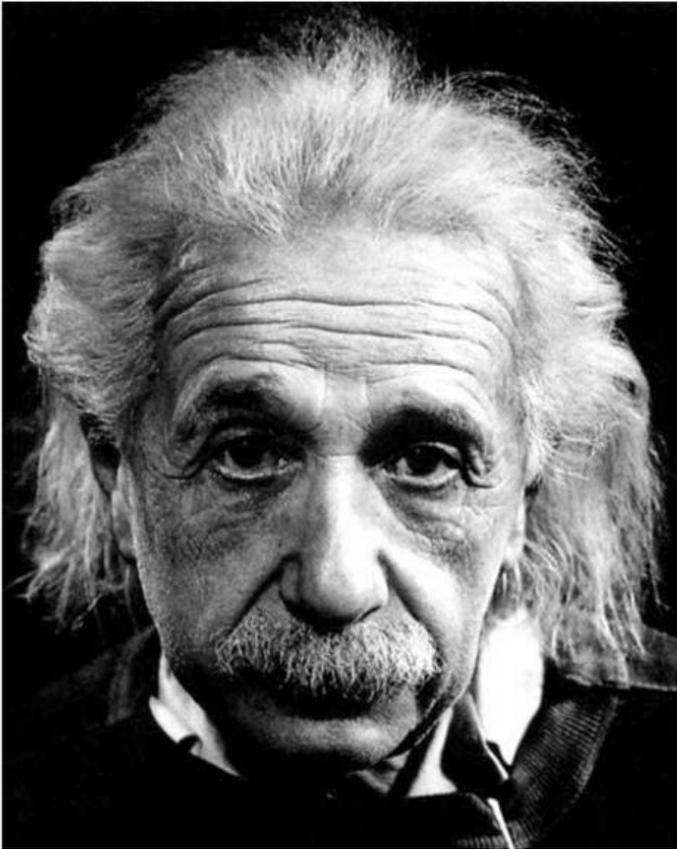
Autor: Leodanyys Reyes Delgado

Tutor(es): Ing. Manuel Vázquez Garriga

Matanzas, 2018

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”

Albert Einstein



Dedicatoria:

A mi familia por apoyarme y creer en mí, por la manera que lucharon y me apoyaron en los momentos más difíciles, que fueron muchos.

Agradecimientos:

A todos los que de alguna u otra manera contribuyeron a que llegara este día en mi vida. No mencionaré nombres porque no me gustaría que quedara nadie fuera. Gracias a todos.

Declaración de autoría:

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: "Propuesta de mejoras de la estructura del grupo hotelero Islazul para perfeccionar la gestión estratégica de la UEB" y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Leodany Reyes Delgado

Resumen:

El entorno cambia muy rápido, es impredecible e inestable. En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que pueden citarse, los económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, científicos técnicos, tanto de ámbito nacional e internacional. Todos influyen de alguna manera, ya sea directa o indirectamente, en los sistemas de dirección, organización y gestión, de las organizaciones empresariales.

Las empresas turísticas, de vital importancia para el desarrollo de la economía cubana no se encuentran exentas de este análisis puesto que han de enfocarse a estos cambios, para lograr mantener su posicionamiento en el mercado y dentro de la competencia.

La presente investigación desarrollada por el estudiante Leodanys Reyes Delgado, como ejercicio académico final en opción al título de Licenciado en Turismo, pretende mejorar la estructura de la empresa Islazul en Varadero.

Se emplean métodos teóricos, tales como histórico-lógico, análisis, síntesis y técnicas de trabajo en grupo e individual, el método Kendall, Diagrama de Ishikawa, matriz DAFO, entrevistas a expertos y especialistas del tema y una amplia revisión bibliográfica de literatura especializada y actualizada en idioma español e idiomas extranjeros

Como resultado de la investigación, se desarrolló la metodología propuesta, y se cumplieron los objetivos de la investigación.

Abstract:

Our environment is changing very fast, unpredictable and unstable. In organizations and society in general, changes occur constantly of great significance and importance, among 1which mention may be economic, demographic, political, technological, scientific technicians, national and international, affecting everyone in some way directly or indirectly in the management systems, organization and management of business organizations.

Tourism businesses are of vital importance for economic development are not exempt from this analysis since they have to be focused on these changes to maintain its place in the competition.

The present investigation developed by the student Leodanys Reyes Delgado, as final academic exercise opting to Tourism Licenciature, wish one pretends make changes in Islazul enterprise structure in Varadero.

This research employs several theoretical methods, such as historical and logical analysis and synthesis, and techniques of group and individual work, the Delphi method, SWOT analysis, interviews with experts and subject specialists and an extensive literature review of current literature and in Spanish and foreign languages.

As a result of the investigation, we applied the proposed methodology, and the principals objectives are satisfying.

Résumé:

Notre environnement change très jeune, imprévisible et instable. Dans organisations et société dans général, les changements se produisent de grande signification et importance parmi que la mention peut être des techniciens économiques, démographiques, politiques, technologiques, scientifiques constamment, national et international, affecter tout le monde dans les systèmes de la gestion, organisation et gestion d'organisations de l'affaire d'une certaine façon directement ou indirectement.

Les entreprises du tourisme sont d'importance vitale pour développement économique n'est pas exempté de cette analyse depuis qu'ils doivent être concentrés sur ces changements pour maintenir sa place dans la compétition.

La présente enquête développée par l'étudiant que Leodanys Reyes Delgado, comme exercice académique définitif qui opte à Tourisme Licenciature, souhaitent on prétend faites des changements dans Islazul entreprise structure dans Varadero.

Cette recherche emploie des plusieurs méthodes théoriques, tel qu'analyse historique et logique et synthèse, et techniques de groupe et travail de l'individu, la méthode Delphi, analyse SWOT, entrevues avec experts et spécialistes du sujet et une révision de la littérature étendue de littérature courante et dans les Espagnol et les langues étrangères.

Par suite de l'enquête, nous avons appliqué la méthodologie proposée, et les objectifs des directeurs satisfont.

Índice

Introducción:.....	- 1 -
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.....	- 5 -
1.1. Hilo Conductor de la investigación.....	- 7 -
1.2 Enfoque sociológico:	- 7 -
1.3 Principales conceptos a tratar relacionados con Estructura:	- 8 -
1.3 Concepto de Gestión estratégica.....	- 13 -
1.4 Conclusiones del capítulo.....	- 14 -
Capítulo II: Modelos de planeación estratégica.	- 16 -
2.1 Metodologías de planeación estratégica.	- 16 -
2.2 La Misión.....	- 19 -
2.3 Los Valores.....	- 22 -
2.3.1 Conceptualización de los valores.	- 22 -
2.3.2 Operacionalización de los Valores.	- 23 -
2.4 Áreas de Resultados Claves (ARC).	- 24 -
2.5 Los grupos de interés.....	- 25 -
2.6 Los factores claves.....	- 25 -
2.7 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).....	- 27 -
2.7.1 El Problema y la Solución Estratégica General.....	- 31 -
2.7.2 El Posicionamiento Estratégico.....	- 32 -
2.8 Los Escenarios.....	- 34 -
2.9 La Visión.....	- 36 -
2.10 Herramientas a utilizar.	- 37 -
2.11 Conclusiones parciales del capítulo 2	- 44 -
Capítulo III: Análisis de los resultados.	- 45 -
3.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio.	- 45 -
3.2 Valores compartidos:	- 46 -
3.3 Los Grupos de Interés.....	- 47 -
3.4 Los Factores Clave:	- 49 -
3.5 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	- 49 -
3.6 Propuesta de los principales Escenarios para la organización.	- 52 -

3.7	Determinación de la visión de unidad.....	- 54 -
3.8	Diagrama Causa-Efecto.	- 56 -
3.9	Para mejorar la estructura existente se propone el siguiente Plan de Acción:.....	- 57 -
3.10	Conclusiones parciales del Capítulo 3	- 59 -
	Referencias Bibliográficas:.....	- 62 -
	Bibliografía.	- 63 -

Introducción:

El turismo a escala global, constituye una fuerte importante en la industria mundial, es un gran negocio con significativos resultados económicos, sociales y culturales, en Cuba uno de los pilares más activos de la economía a pesar de las actuales restricciones al turismo norteamericano como consecuencia del “bloqueo”.

A partir de 1959, con el triunfo de la Revolución Cubana, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo que el turismo era fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 a raíz del período especial, se produce un nuevo enfoque del desarrollo del sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes.

Por la ubicación geográfica de nuestro país, al ser una isla del Mar Caribe, se ha convertido en uno de los destinos más deseados y visitados en el mundo por lo que el número de visitantes va en aumento cada año.

En las dos últimas décadas un grupo de factores han multiplicado paulatinamente las exigencias a las empresas desde el punto de vista de eficiencia y eficacia: la evolución de los mercados y la competencia por los mismos. Múltiples cambios en las relaciones comerciales, los efectos de las crisis capitalistas, las transformaciones tecnológicas y los adelantos científico-técnicos propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios que ha alcanzado niveles mundiales. A lo anterior hay que adicionar, el impacto multidimensional de la globalización que trae aparejada la profundización de la interconexión entre las naciones perceptibles básicamente en las esferas comerciales y financieras internacionales y el incremento de la internacionalización de las organizaciones empresariales. Por consiguiente, las estrategias que siguen las empresas están encaminadas a mejorar su competitividad lo cual tiene un alcance que va más allá de su entorno inmediato, que se proyectan en la búsqueda y asimilación de las mejores prácticas las cuales garantizan un desempeño superior. y ha provocado el crecimiento y desarrollo de nuestra infraestructura turística.

En los últimos años se han desarrollado múltiples estudios relacionados con el soporte estructural de las organizaciones, la definición de niveles jerárquicos, aspectos relacionados con la formalización de reglamentaciones y la concentración de decisiones, todos proyectados a la búsqueda de la mayor racionalidad en el diseño organizacional. En

estas investigaciones subyace la comprensión de que el Enfoque de Gestión por Procesos es la llave para entender la organización como un sistema y que su real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos, y la forma: el organigrama. Toda organización está configurada por una estructura donde se desarrollan unos procesos orientados a cumplir un propósito. La complejidad de ciertas organizaciones hace que su dinámica interna sea poco transparente y esté dominada por una cierta inercia en el tiempo. Esto dificulta la revisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa y la hace poco adaptable a las exigencias cambiantes de su entorno. Es vital para asegurar su viabilidad realizar actuaciones orientadas a hacer más visibles los procesos internos y evaluar la capacidad de reacción ante los problemas con los que ha de enfrentarse.

El presente tema de estudio consta de una gran importancia ya que el mismo se basa en identificar con profundidad y claridad la estructura del Grupo Hotelero Islazul para basándonos en las deficiencias encontradas poder proponer un amplio sistema de mejoras para la estructura existente y proponerlas en relación con las capacidades y condiciones existentes en el medio en que desarrollamos nuestra investigación.

Autores como M. Webber, H. Koontz, T.S. Hatten, entre otros citados a lo largo de este documento coinciden en que la estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

En sentido general la presente investigación será realizada en todas las Áreas de Conocimientos estudiadas para lo que serán aplicadas y consultadas en el desarrollo de la misma. Esto se realizará desde la gestión de la innovación, la dirección empresarial, la gestión económica y financiera, y todo se realizará vinculándolo con un profundo análisis.

En relación con todo lo planteado con anterioridad nos planteamos como:

Objeto de estudio: La estructura organizativa del Grupo Hotelero Islazul en Matanzas.

Campo de acción: Los hoteles y casas pertenecientes a la empresa Islazul en Varadero.

Situación Problémica:

- 1- La estructura actual proporciona poco alcance estratégico.
- 2- Ineficiencia e ineficacia de los trabajadores debido a la sobrecarga de responsabilidades y funciones dentro de la organización.
- 3- Aumento de los costos.

Problema científico: ¿Cómo contribuir al Grupo Hotelero Islazul para que cuente con una estructura organizacional que le permita mejorar el rendimiento de sus trabajadores, así como alcanzar sus objetivos estratégicos?

Objetivo General: Determinar acciones que permitan mejorar la estructura organizativa del Grupo Hotelero Islazul en Matanzas.

Preguntas científicas:

- 1- ¿Qué referencias o documentos existen sobre el tema en cuestión?
- 2- ¿Cómo determinar los principales problemas que presenta el Grupo Hotelero Islazul en Matanzas?
- 3- ¿Qué acciones se deben tomar para mejorar la situación del Grupo Hotelero Islazul en Matanzas?
- 4- ¿Cómo ejecutar este plan de acción?

Objetivos específicos:

- 1- Realizar un estudio teórico sobre el tema
- 2- Realizar un diagnóstico profundo de la empresa.
- 3- Determinar las principales deficiencias
- 4- Elaborar un plan de acción.
- 5- Presentación de los resultados al consejo de dirección.

Se emplean métodos teóricos, tales como histórico-lógico, análisis, síntesis y técnicas de trabajo en grupo e individual, matriz DAFO, entrevistas a expertos y especialistas del tema, la observación, diagrama causa-efecto, método Kendall y una amplia revisión bibliográfica de literatura especializada y actualizada en idioma español e idiomas extranjeros.

Justificación de la investigación.

La investigación se ejecutará en el Grupo Hotelero Islazul del polo turístico de Varadero.

1- Es conveniente porque permitirá Identificar los principales problemas que afectan el servicio del Grupo Hotelero Islazul del destino Varadero

2- Tiene relevancia social porque los resultados que se alcancen podrán beneficiar:

- Tomar decisiones importantes.

3- Tiene implicaciones prácticas porque los resultados que se alcancen podrán contribuir a la solución de problemas prácticos, entre los que se encuentran:

- El perfeccionamiento de la estructura de la organización.

4- Tiene valor teórico porque ofrecerá:

- Una síntesis sobre la importancia de la calidad de los servicios.

- Una caracterización de los servicios que ofrece el grupo Islazul en el destino Varadero.

5- Tiene utilidad metodológica porque ofrecerá:

- Proponer un Plan de Mejoras de la calidad en la estructura del Grupo Hotelero Islazul del destino Varadero.

Para dar cumplimiento a los anteriores objetivos se estructuro el trabajo de la siguiente forma;

Capítulo I: En este capítulo se exponen y analizan los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación, conceptos como estructura, calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Capítulo II: En este capítulo se realizará una caracterización del objeto de estudio y la propuesta de la metodología para la investigación.

Capítulo III: Análisis de los resultados.

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Este capítulo persigue el objetivo de exponer y valorar, desde un marco teórico-conceptual, aquellos aspectos fundamentales que serán abordados en capítulos posteriores y están vinculados a factores que determinan los principales problemas que afectan a la entidad en cuestión, todo esto se hará basándose en las bibliografías consultadas.

1.1. Hilo Conductor de la investigación.

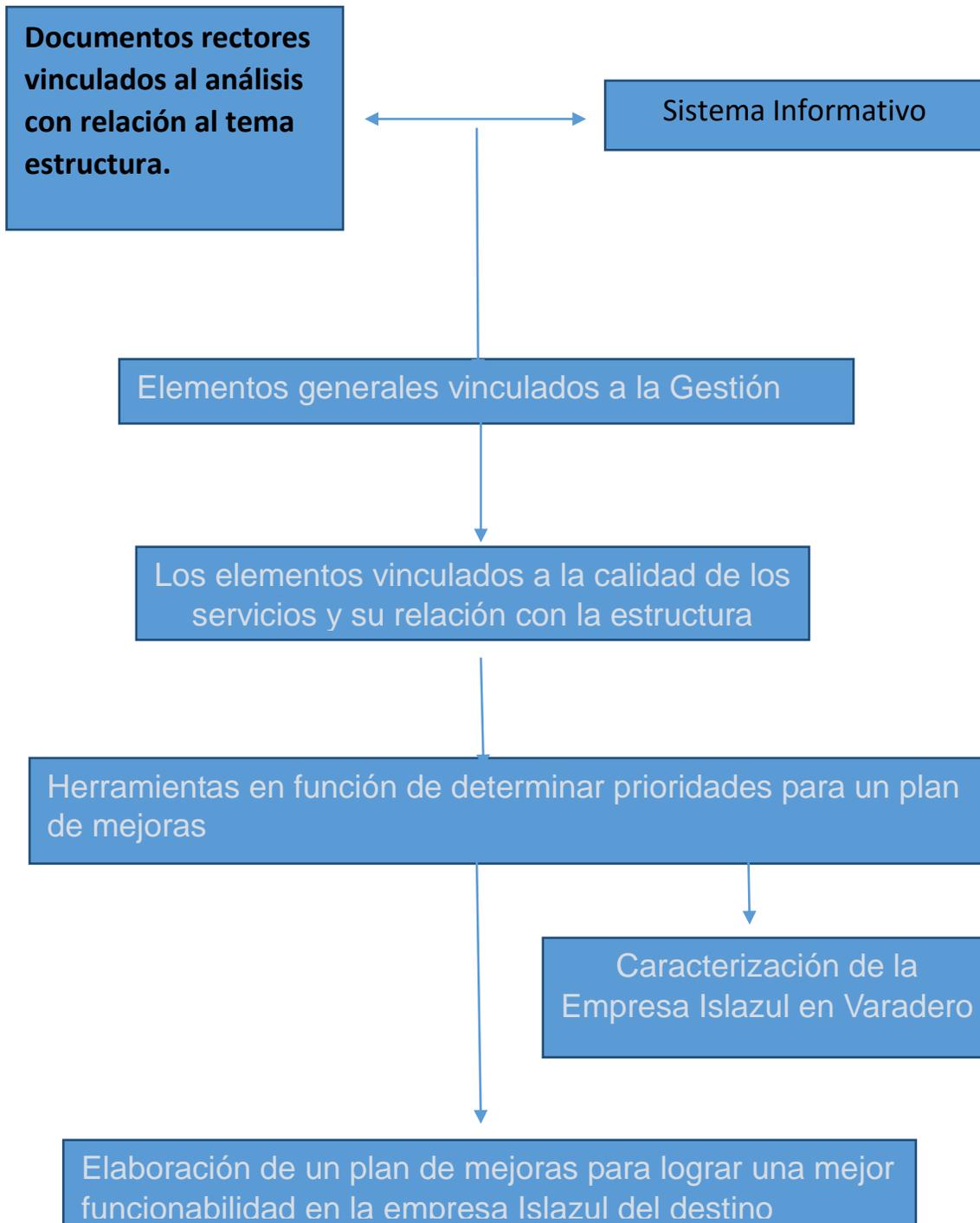


Fig 1.1 Hilo conductor. Fuente (elaboración propia)

1.2 Enfoque sociológico:

Enfoque construido por sociólogos, donde se relaciona el análisis de la organización social hasta cualquier tipo de institución. En el estructuralismo se manejan conceptos

básicos como el concepto de estructura como la ordenación de la organización de todas sus partes y la relación que tienen entre ellas.[2]Webber,(2016)

1.- El concepto de burocracia: En la actualidad es un concepto más usados y conocido entre todos lo que tenga relación con la función pública, que vendría siendo como la ineficiencia organizativa.

2.- Concepto de clasificación de autoridad: Es la capacidad de poder mandar e influir sobre otras personas.

3.- Modelo ideal de burocracia: Se basa en el concepto de burocracia, pero un modelo de este debe estar integrado por: una máxima división de trabajo, jerarquía de autoridad, reglas de autoridad, reglas que definan la responsabilidad y la labor, actitud objetiva del administración, calificación técnica y seguridad en el trabajo y evitar la corrupción.[2] Webber, (2016)

1.3 Principales conceptos a tratar relacionados con Estructura:

Organizar: Distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización[3].Para Robbins, (2015)

Estructura organizacional: Distribución formal de puestos en una organización.

organigrama Representación visual de la estructura de una organización.[3] Para Robbins, (2015)

Elementos de una estructura organizacional:

Todo sistema organizacional de una empresa parte de unos elementos clave con los que elaborar un plan que haga posible el crecimiento de la misma. En base a estos, se define una estructura organizativa.[3] Según Robbins, (2015)

- Número de empleados
- Disposición y extensión geográfica.
- Nivel de desarrollo de producto.
- Relación de autoridad central o descentralizada.
- Grado de control de calidad del producto o servicio.
- Mercado o modelo de negocio.

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.[3] Robbins, (2015)

Otras definiciones:

1.- La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

2.- La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.”

3.- El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo, para alcanzar un objetivo principal. Por ejemplo, la anatomía de una estructura organizacional, organiza prioridades en forma jerárquica.

4.- Estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido un trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos.

5.- La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

6.- La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.[4] Monografías, (2018)

Importancia:

La importancia de la estructura organizacional como nos menciona Guillermo de Haro se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.[4] Según Monografías, (2018)

La definición de una estructura organizacional dentro de una empresa nos va a ayudar a resolver las siguientes interrogantes: ¿Cómo se va a dividir el trabajo? ¿Cuáles son los

niveles de administración? ¿Cómo se agrupan y se interrelacionan los distintos segmentos que integran la empresa? ¿Cuáles son los procesos que debe realizar la empresa? ¿Qué características tiene cada puesto? ¿Qué perfil necesita cada puesto?

Estructura formal: Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. En la figura1 se muestra que la estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde los algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.[5] Gilli, (2013)

Diseño organizacional: Creación o cambio de la estructura de una organización[6]. Koontz, (2015)

Especialización del trabajo: División de las actividades laborales en tareas separadas. departamentalización Base sobre la cual se agrupan los puestos[6]. Koontz, (2015)

Estrategia y estructura: La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas. Alfred Chandler fue el primero en investigar esta relación. Estudió a varias compañías grandes de Estados Unidos y concluyó que los cambios en la estrategia corporativa originaban cambios en la estructura de la organización que apoyaban la estrategia. Las investigaciones han mostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funciona bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad y estrechos canales, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos.[7] Gilli, (2015)

Tamaño y estructura: Hay bastantes pruebas de que el tamaño de una organización afecta su estructura.

Las grandes organizaciones (por lo general las que tienen más de 2,000 empleados) tienden a presentar mayor especialización, departamentalización, centralización y reglas y

normas que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura. ¿Por qué? Básicamente, una vez que hay alrededor de 2,000 empleados, la organización es de hecho mecanicista. Aumentar otros 500 empleados no afectará demasiado la estructura. Por otra parte, es probable que al agregar 500 empleados a una organización que sólo tiene 300, ésta se haga más mecanicista.[7] Gilli, (2015)

Estructura divisional: La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales.[8] Hatén, (2014)

- Fortalezas: se enfoca en resultados; los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.
- Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia[8]. Hatén, (2014)

Estructura simple. La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo, conforme aumentan los empleados, la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas y normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y la organización es cada vez más burocrática. En este punto, los gerentes podrían elegir una estructura funcional o una divisional.[9] Chiavenato,(2004).

- Fortalezas: rápida; flexible; económica; responsabilidades claras.[9] Chiavenato,(2004).
- Debilidades: no es adecuada cuando una organización crece; depender de una sola persona es arriesgado[9]. Chiavenato, (2004).

Estructura funcional. Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización[9]. Chiavenato,(2004).

- Fortalezas: ventajas de ahorro de costos derivados de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo); los empleados se agrupan con otros que desempeñan tareas similares[9]. Chiavenato,(2004).

- Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen.[9] Chiavenato,(2004).

Organización matricial: En ocasiones llamada sistema de mando múltiple, es un híbrido que combina los beneficios de los dos anteriores, a la vez procura evitar sus inconvenientes.

Una organización matricial cuenta con dos tipos de estructura, los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan bajo dos cadenas de mando.[10] Storey, (2009)

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la segunda es una disposición horizontal que combina empleados de diversos departamentos funcionales, para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto, el cual debe ser especialista en el área asignada.[10] Storey, (2009)

Conforme las organizaciones han crecido y se han expandido a nivel internacional, han usado un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.

Las estructuras matriciales son complejas, pero tienen ciertas ventajas, como por ejemplo es eficiente para reunir las habilidades especializadas requeridas para resolver un problema complejo.[10] Storey, (2009)

Organización matricial: Una organización matricial cuenta con dos tipos de estructura, los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan bajo dos cadenas de mando.[11] clasificacionesdeorg.com , (2018)

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la segunda es una disposición horizontal que combina empleados de diversos departamentos funcionales, para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto, el cual debe ser especialista en el área asignada.[11] clasificacionesdeorg.com , (2018)

Conforme las organizaciones han crecido y se han expandido a nivel internacional, han usado un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.

Las estructuras matriciales son complejas, pero tienen ciertas ventajas, como por ejemplo es eficiente para reunir las habilidades especializadas requeridas para resolver un problema complejo.[11] clasificacionesdeorg.com , (2018)

Sea cual sea el caso, para que el proceso sea exitoso es necesario definir con las obligaciones y derechos de cada uno de los integrantes de la organización.

1.3 Concepto de Gestión estratégica.

Otros conceptos a tratar serán también los relacionados a la Gestión Estratégica ya que en el presente trabajo se propone mejorar la Gestión Estratégica del grupo hotelero Islazul en destino Varadero.

Gestión: La gestión es el órgano específico de la sociedad a cargo de hacer los recursos productivos, con responsabilidad por un organizado avance económico.[12] Comas,(2014)

Estrategia

1. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.
2. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos.[12] Comas,(2014)

Gestión Estratégica: La razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación teniendo en cuenta que la Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.[12] Comas,(2014)

La gestión estratégica en la empresa: El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.[12] Comas,(2014)

El análisis estratégico: A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.[12] Comas,(2014)

La implementación de la estrategia: El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia, pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una

parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario:

1. planificar la distribución de los recursos,
2. adecuar la estructura organizativa y
3. gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico[13].Santana,(2011)

La evaluación de la estrategia: es la etapa final, donde necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son base la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño
3. Realizar acciones correctivas.[13] Santana,(2011)

Características de la gestión estratégica.

1. La Planificación para una Gestión Estratégica se desarrolla de afuera hacia adentro.
2. Eliminar o reducir al mínimo, todos los niveles intermedios de decisión y de transmisión de la información, lo que implica acercar la toma de decisiones a los ejecutores directos de las políticas que de esta forma de acción emanan.
3. Una buena comunicación entre todos los involucrados en el proceso, incluidos los destinatarios de las políticas y los ejecutores de las mismas; y un buen análisis de la realidad basado en la idoneidad de quienes participan en el proceso; en un diálogo constante con los estímulos del medio y en una capacidad ilimitada para reconocer los cambios y poder replantear el siguiente paso.[13] Santana,(2011)

1.4 Conclusiones del capítulo.

- 1- No importa cuál diseño estructural elijan los gerentes para sus organizaciones, éste debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible (lo más eficiente y eficaz que se pueda).
- 2-La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa y estar directamente dirigida a fortalecer la gestión estratégica y diseñada de manera tal que facilite la consecución de los objetivos estratégicos.

3- Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin.

Capítulo II: Modelos de planeación estratégica.

En el siguiente capítulo se describen los pasos a seguir, así como las principales técnicas, herramientas y métodos aplicados en esta investigación, dirigidas a realizar un análisis para determinar cuáles son las principales debilidades que afectan al Grupo Hotelero Islazul utilizando las diferentes herramientas que se describirán a continuación, así como la metodología a seguir para llegar a los resultados deseados.

2.1 Metodologías de planeación estratégica.

La planeación estratégica permite prever a dónde quiere llegar la empresa, para lo cual parte del análisis de dónde se encuentra actualmente, descubriendo por tanto la brecha que la separa de a dónde quiere llegar y permitiéndole planear cómo lograr eliminar la brecha a través de sus diferentes etapas cubriendo un conjunto de pasos:

- 1- Definición de la Misión de la empresa.
- 2- Definición de los valores declarados, conceptualizados y operacionalizados.
- 3- Áreas de resultados claves.
- 4- Grupos de interés.
- 5- Factores de interés.
- 6- Escenarios.
- 7- Visión.
- 8- Objetivos estratégicos.
- 9- Criterios de medidas.
- 10- Plan de acción.[1] Rodríguez, (2007)

Modelo Misión - Visión

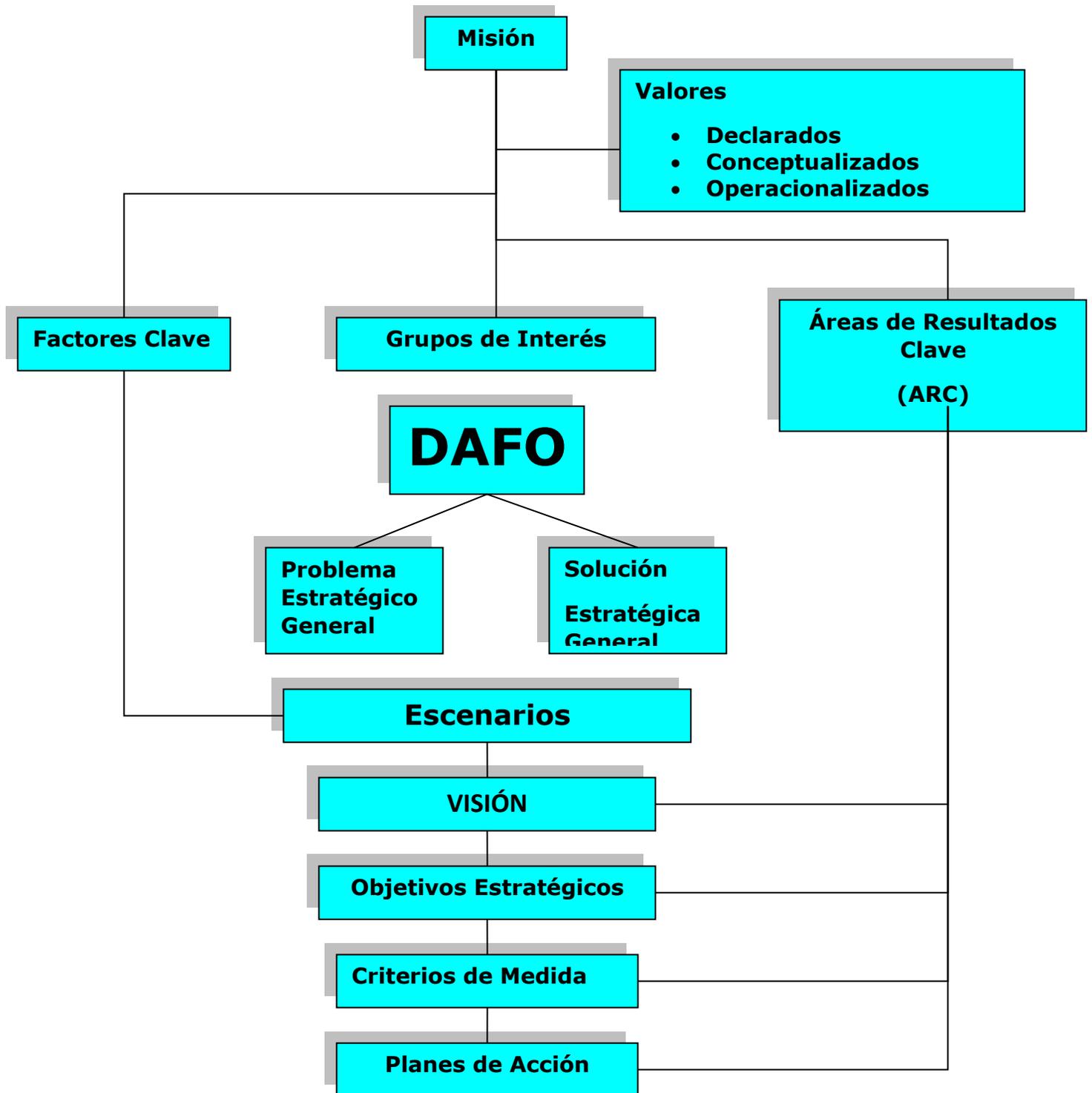


Fig. 0-1 Modelo Misión-Visión. Fuente[1]

Sobre el Algoritmo de Trabajo

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del Ejercicio de Planificación Estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase siguiendo el siguiente algoritmo de trabajo (Fig. 2-2):

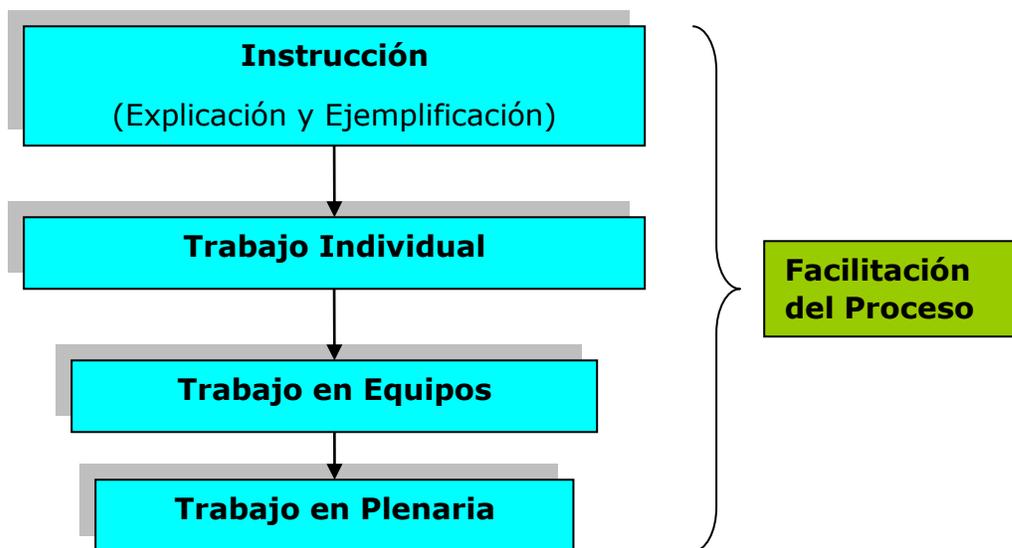


Fig. 0-2 Algoritmo de Trabajo. (Fuente: Ejercicio Estratégico Olivera Rodríguez C. A. 2007).

- **Instrucción**

Durante el periodo de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del grupo de trabajo no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y ejemplificación.[1]

- **Trabajo Individual**

Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del *grupo de trabajo* a cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.

(nota: se debe ver una mejoría en la calidad de los resultados en la medida que se avanza desde el trabajo individual hasta la plenaria). Ejemplo: Cada miembro debe elaborar individualmente una propuesta de Misión.

- **Trabajo en Equipos**

Una vez concluido el trabajo individual el facilitador conforma equipos de entre 3 y 5 miembros que elaborarán de forma conjunta la fase a cumplimentar basándose en los aspectos positivos de sus propuestas individuales. Ejemplo: Los equipos 1, 2,3 elaborarán cada uno una propuesta de misión basados en los principales elementos positivos de sus propuestas individuales.[1] Rodríguez, (2007)

- **Trabajo en Plenaria**

Una vez concluido el trabajo de los equipos se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta del equipo (entiéndase por defender, como argumentar las razones por las cuales se elaboró de esa manera y no de otra), el proceso se repite con cada uno de los equipos y se pasa posteriormente a la discusión general de la cual se obtendrá el resultado final. Recomendación: Una vez defendidas cada una de las propuestas de los equipos, se toma como base la más completa y sobre ésta se elabora el resultado final. [1] Rodríguez, (2007)

2.2 La Misión.

¿Qué es la Misión?

- La Misión es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo o supramaximal.

¿Qué características tiene que tener la MISIÓN?

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.

- ¿A qué preguntas debe responder?
- ¿Cuál es nuestra función como organización? (*encargo social*)
- ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (*posicionamiento estratégico*)
- ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (*segmentos de mercado*)
- ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (*ventajas competitivas*)

¿Cómo elaborar la Misión?

Según el algoritmo de trabajo descrito en la primera parte de este manual. Conviene representar en una pizarra, pancarta, data show, el siguiente gráfico que permite ilustrar el proceso:

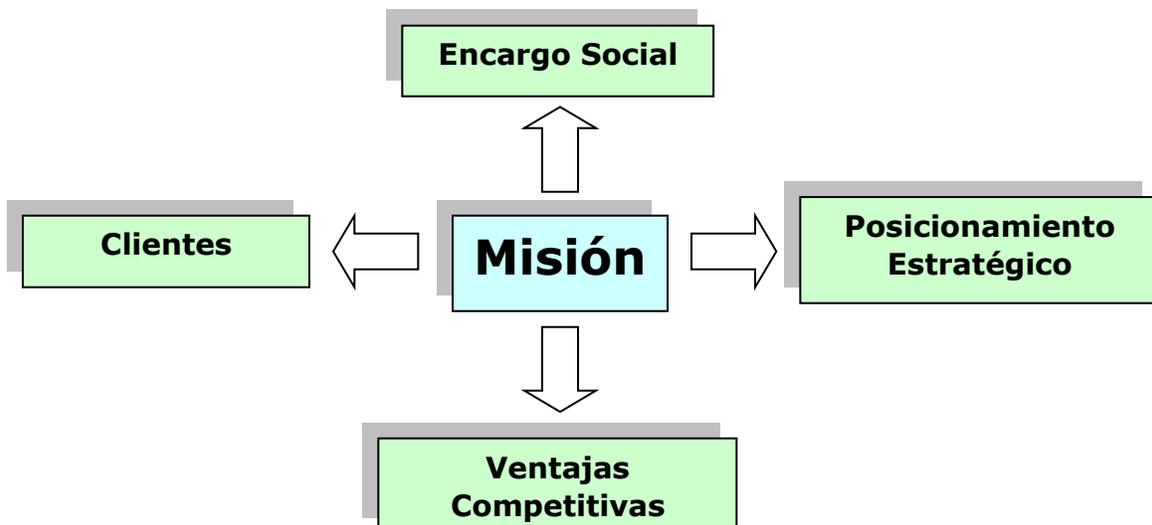


Fig. 0-3 Misión. Fuente[1]

2.3 Los Valores.

¿Qué son los Valores?

- Significación positiva que adquieren los objetos etc. para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.

¿Qué son los Valores Compartidos de una Organización?

- Es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

¿Cómo identificarlos?

- Algunos se encuentran en la Misión como las ventajas distintivas de la organización.
- Para identificarlos se debe tener “mente abierta”.
- Según el algoritmo de trabajo descrito.

Ejemplos de Valores:

- Honestidad.
- Eficiencia.
- Excelencia.
- Honradez.
- Ética.
- Profesionalidad.
- Competencia.

2.3.1 Conceptualización de los valores.

¿Qué es la conceptualización de los valores?

- Es la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización. Deben ser conceptualizados y operacionalizados.[1]

¿Por qué es importante conceptualizar los valores?

- Cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

¿Cómo se conceptualizan?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.
- Pregunta útil para el facilitador puede ser: ¿Qué entiende esta organización por este valor?

2.3.2 Operacionalización de los Valores.

¿Qué es la operacionalización de los valores?

- Es la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

¿Cómo se identifican?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.
- A partir de la conceptualización. Pregunta útil para el facilitador puede ser: ¿Cómo actúa quien en esta organización ha asumido este valor?
- También se puede pedir a los miembros del grupo de trabajo que completen la siguiente expresión: Posee este valor en esta organización quien...

Ejemplos:

- Organización: Universidad de Matanzas
- Valor: Competencia
- Conceptualización: Poseer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para la labor en la que se desempeña.
- Operacionalización: Es competente en la Universidad de Matanzas quien:
 1. Imparte docencia con calidad.
 2. Posee buenos resultados investigativos.
 3. Posee el reconocimiento de sus estudiantes y de la comunidad científica universitaria.[1]

2.4 Áreas de Resultados Claves (ARC).

¿Qué son las Áreas de Resultados Clave?

- Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?

- Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.
- No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
- No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.[1] Rodríguez, (2007)

Ejemplos:

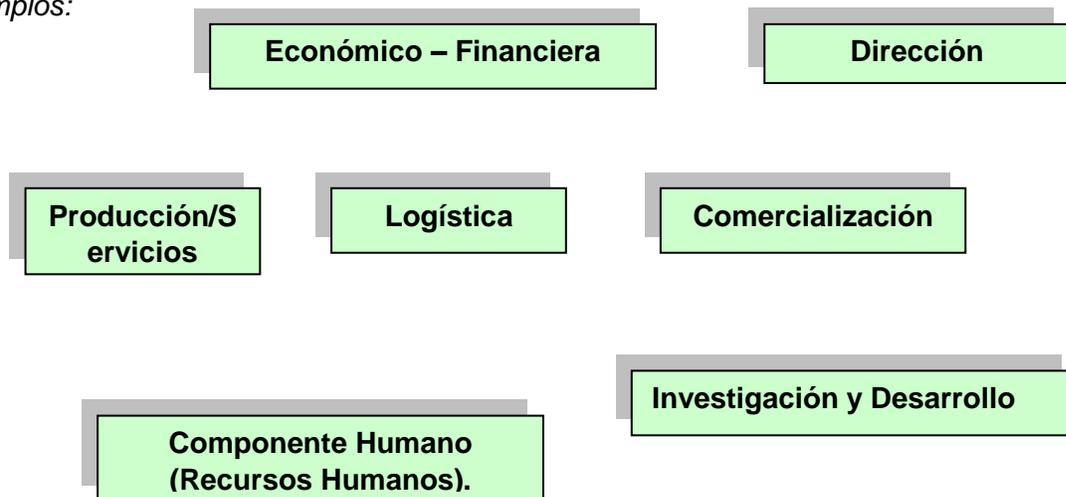


Fig. 0-4Ejemplos de Áreas de Resultados Clave. Fuente[1]

- Las ARC deben ajustarse a la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse.
- Debe nombrarse un director de ARC.

2.5 Los grupos de interés.

¿Qué son los Grupos de Interés?

- Los Grupos de Interés son aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

Algunas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.
- Es importante tener en cuenta que son TODOS los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.
- No deben confundirse con los Factores Clave.

¿Cómo identificarlos?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.

Ejemplos:

- Clientes.
- Proveedores.
- Directivos.
- Sindicato.
- Competidores.
- Autoridades.
- Organización a la que se subordina.
- Cliente Interno.
- ONG.

2.6 Los factores claves.

¿Qué son los Factores Clave?

- Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

¿Qué características tienen?

- Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados.

Ejemplo:

<i>Factor Clave</i>	<i>Estado</i>		
<i>Competencia en el mercado</i>	<i>Mucha Competencia</i>	<i>Competencia Aceptable</i>	<i>Poca Competencia</i>

TABLA 2.6 VARIABLES A ADOPTAR. FUENTE[1]

Es importante distinguir la diferencia entre Factores Clave y Grupos de Interés. Por ejemplo:

Un Factor Clave puede ser: La Competencia (como fenómeno).

Un Grupo de Interés pueden ser: Los Competidores (como grupo de personas que debe ser gestionado).

- Es muy importante su correcta identificación pues con ellos se construyen los escenarios.

¿Cómo se identifican?

- Con el algoritmo descrito en la primera parte de este manual.

Ejemplos de Factores Clave:

- Clima
- La Competencia
- La Demanda.
- Legislaciones.
- Políticas.
- Contaminación Ambiental.

- Precios de las materias primas.
- Precios del mercado.

2.7 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

¿Qué es el Análisis DAFO?

- Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

¿Qué características tiene el Análisis DAFO?

- Tiene tres momentos:

Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
Elaboración y Cruzamiento de la Matriz
Interpretación de los resultados

- Es una Matriz de cuatro entradas.
- En ella se cruzan los elementos internos con los externos de la organización.
- Es una Matriz para la toma de decisiones.

¿Cómo elaborarla?

- a)** Determinación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Se emplea el algoritmo de trabajo definido al inicio de la guía, es importante definir que:

DEBILIDAD: Insuficiencia, dificultad, carencia *INTERNA* que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

AMENAZA: Elemento, fenómeno, factor *EXTERNO* que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

FORTALEZA: Ventaja, habilidad, recurso, *INTERNO* que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

OPORTUNIDAD: Espacio, ventaja, *EXTERNA* que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

El número máximo recomendado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es de 6 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores

b) Elaboración de la Matriz

TABLA 2.7: ESCALAS PARA EL COMPLETAMIENTO DE LA MATRIZ DAFO.

Escala	Características Básicas	Ventajas	Desventajas
X - •	<p>Escala binaria donde:</p> <p>X: existe influencia</p> <p>• : no existe incidencia</p>	Debido a que son solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se acorta el tiempo necesario para el completamiento	Es demasiado drástica dando solo dos opciones, y al tener menos rango es muy posible que distintos ítems alcancen la misma puntuación final dificultando la toma decisiones.
1-2-3	<p>Escala de tres valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe influencia</p> <p>3: existe una fuerte incidencia</p>	Con respecto a la escala binaria amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.	Sigue siendo demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un ítem y otro.
Del 1 al 5	<p>Escala de 5 valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe poca incidencia</p> <p>3: existe incidencia</p> <p>4: existe mediana incidencia.</p> <p>5: existe una incidencia determinante.</p>	Con respecto a la escala de 1-3 amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento	<p>En algunas ocasiones es demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un ítem y otro.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p> <p>Más utilizada en el continente americano</p>
Del 1 al 7	<p>Escala de 7 valores donde:</p> <p>1: ninguna incidencia</p> <p>7: incidencia determinante</p>	Con respecto a la escala de 1-5 amplía el rango de selección.	<p>Al ser más amplia, muchas veces a los expertos no les queda claro el significado de cada valor además de ser de más lento completamiento.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p>

Fuente: Rodríguez, (2007)

- La Matriz DAFO se elabora según la figura 1.6, donde Fj =Fortaleza J, Dj= Debilidad J, Oi = Oportunidad I , Ai = Amenaza I:
- Más utilizada en Europa.

c) El completamiento de la Matriz

- El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

¿Qué escala utilizar?

- Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:
 1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
 2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Las escalas más usadas son:

Se emplean también escalas del 1 al 9, del 1 al 10 y del 1 al 12. Estas escalas no son recomendadas por dificultar la comprensión por parte de cada experto del significado de cada valor y por tanto disminuir la confiabilidad de los resultados.

A fin de cuentas... ¿Cómo completar la Matriz?

- Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):
 1. Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades
 - Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?
 2. Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas
 - Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?
 3. Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades
 - Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?
 4. Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas

- Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS con mayor puntuación:

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	2	4	5	3	1	30
F ₂	3	4	4	5	5	2	3	3	3	2	34
F ₃	2	5	5	5	2	5	2	4	2	2	34
F ₄	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	31
F ₅	5	3	3	3	3	2	2	1	1	5	28
D ₁	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	35
D ₂	5	4	4	4	4	2	2	2	2	1	30
D ₃	3	5	4	4	3	2	3	3	2	5	34
D ₄	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	38
D ₅	5	5	3	3	3	1	1	2	2	2	27
Σ	38	42	40	38	34	24	25	29	23	28	

Tabla 2.7 Matriz DAFO completada. [1]

2.7.1 El Problema y la Solución Estratégica General

¿Qué es el Problema Estratégico General?

- Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

- Responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

Ejemplo:

Si no se superan la falta de comunicación y la desmotivación y siguen acechando la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, entonces ni siquiera potenciando el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo será posible aprovechar la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la Solución Estratégica General?

- Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- Responde al siguiente formato:

Ejemplo:

Si se potencian el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo, y se superan la falta de comunicación y la desmotivación entonces será posible aprovechar la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para atenuar los efectos de la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, para el cumplimiento de la misión.

2.7.2 El Posicionamiento Estratégico

¿Qué es el Posicionamiento Estratégico?

- Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

- Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante. *Fig. 1.9*
- Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	15	2	4	5	3	1	15
F ₂	3	4	4	5	5	21	2	3	3	3	2	13
F ₃	2	5	5	5	2	19	5	2	4	2	2	15
F ₄	3	4	4	4	3	18	3	3	3	2	2	13
F ₅	5	3	3	3	3	17	2	2	1	1	5	11
Σ	16	19	19	19	17	90	14	14	16	11	12	67
D ₁	5	5	5	3	3	21	3	3	2	2	4	14
D ₂	5	4	4	4	4	21	2	2	2	2	1	9
D ₃	3	5	4	4	3	19	2	3	3	2	5	15
D ₄	4	4	5	5	4	22	2	2	4	4	4	16
D ₅	5	5	3	3	3	19	1	1	2	2	2	8
Σ	22	23	21	19	17	102	10	11	13	12	16	62

Tabla 2.7 Determinación del Posicionamiento Estratégico con la Matriz DAFO[1]

¿Cuáles son los posibles Posicionamientos Estratégicos y qué significa esto?

- **Ofensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.
- **Defensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.
- **Adaptativo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

- Supervivencia: Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

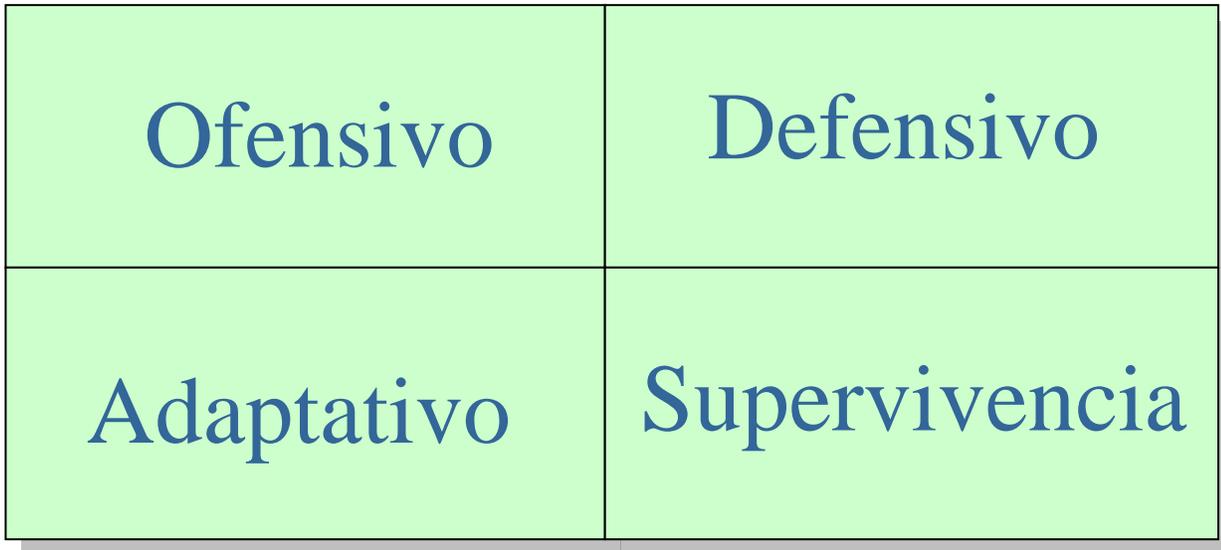


Fig. 0-5 Posicionamiento Estratégico con la Matriz DAFO. Elaboración propia.

2.8 Los Escenarios

¿Qué son los Escenarios?

- Es la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo.

¿Qué características tienen los Escenarios?

- Se construyen a partir del comportamiento esperado de los Factores Clave.
- Se construyen generalmente tres escenarios:

Positivo	Más Probable	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Tabla 2.7 Características de los distintos escenarios[1]

¿Cómo se construyen los Escenarios?

- A partir de los Factores Clave.
- Se describe los tres comportamientos: Positivo, Más Probable, y Negativo que pueda tener cada Factor Clave.
- Luego se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así en Escenario Positivo, se integran en un párrafo los comportamientos más probables conformándose así en Escenario Más Probable, se integran en un párrafo los comportamientos negativos conformándose así en Escenario Negativo. (Tabla 2.8)

Factor Clave	Positivo	Más Probable	Negativo
Demanda	Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización	Aumenta paulatinamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización	Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización
Competencia	Disminuye el nivel de actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización	Se mantiene aumentando la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización	Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización
Precios del Petróleo	Se mantienen los altos precios del petróleo con una leve tendencia a bajar.	Se mantienen elevados los precios del petróleo con una leve tendencia al alza.	Aumentan considerablemente los precios del petróleo.

Ejemplo:

Tabla 2.7 Pasos para la Construcción de Escenarios[1]

¿Finalmente cómo se presentan los escenarios?

Escenario Positivo	Escenario Más Probable	Escenario Negativo
<p>Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Disminuye el nivel de actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Se mantienen los altos precios del petróleo con una leve tendencia a bajar.</p>	<p>Aumenta paulatinamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Se mantiene aumentando la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Se mantienen elevados los precios del petróleo con una leve tendencia al alza.</p>	<p>Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización.</p> <p>Aumentan considerablemente los precios del petróleo.</p>

Tabla 2.7 Escenarios[1]

2.9 La Visión

¿Qué es la Visión?: Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”. [1] ¿Qué características debe tener la Visión?

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora, aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito. [1]

¿Cómo se elabora la Visión?

- Según el Algoritmo de Trabajo propuesto.
- Se elabora una Visión para cada Área de Resultados Clave (responsabilidad del director de ARC).

- Se agrupan las Visiones de cada Área de Resultado Clave y se conforma la Visión de la organización.
- Se elabora con “El corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”. [1]

Visión Empresa “Estelar” por ARC	
ARC	Visión
Componente Humano	Se ha implementado un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.
Producción	Se cuenta con un sistema de producción consolidado capaz de maximizar la efectividad en los procesos productivos.
Marketing	Se cuenta con un sistema que permite gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de la Misión.

Ejemplo:

Tabla 2.7 Visión de la empresa. Fuente[1]

¿Finalmente cómo se presenta la Visión?

Visión Empresa “Estelar”
“Estelar” es una organización que brinda servicios de excelencia, contando con sistemas que le permiten poner al hombre como centro de su gestión, maximizar la efectividad en sus procesos productivos y gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de su Misión.

2.10 Herramientas a utilizar.

Análisis y de síntesis: Para detallar los procesos de diseño, integración, implementación, operación de los criterios y herramientas utilizadas, manifiesto en la división mental del todo en sus múltiples relaciones componentes y lograr establecer mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas para descubrir relaciones y características generales de los elementos de la realidad.

Inducción y de deducción: Se aprecia al definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

Análisis histórico y el lógico: Se manifiesta en la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en la evolución de su historia: Índices Integrales y su forma de obtención.[1]

Tormenta de Ideas:

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

La disciplina es la tormenta de ideas, se mantiene gracias a cuatro reglas básicas. No obstante, la informalidad del proceso genera una atmósfera de libertad. Las reglas son las siguientes:

- 1- No evaluación.
- 2- Aliente las ideas atrevidas.
- 3- Tome las ideas de otros y contribuya a ellas.
- 4- Luche por la cantidad.[1]

¿Cómo se logra la tormenta de ideas?

El líder del grupo presenta el problema, por el cual se solicitan ideas. Se deben estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones. El líder se asegura que todos los participantes comprendan el problema, el objetivo de la sesión y el proceso que se va a seguir.

Existen tres métodos para la tormenta de ideas, el más popular es la rueda libre donde:

- 1- Los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente.
- 2- El registrador anota las ideas a medida que son expuestas.

Las ideas se recopilan y organizan. Independientemente del método usado, los resultados de la sesión de tormenta de ideas deben ser revisados y evaluados.[1]

Entrevistas:

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace

necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado, y en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

La entrevista es una de las dos formas que adopta la encuesta (la otra es el cuestionario) y tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal que se da generalmente a través de una relación “cara a cara” entre al menos dos individuos.

Tipos de entrevistas

Hay tres criterios para clasificar las entrevistas:

1. Según la relación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.

- Telefónica

- Cara a cara

2. Según la forma que adopta la entrevista.

- Estandarizada (o entrevista-cuestionario)

Es aquella en que las preguntas y su secuencia es uniforme. Es decir, las preguntas se hacen con las mismas palabras y con el mismo orden a cada uno de los entrevistados.

- No estandarizada.

Es aquella en que, a diferencia de la anterior, se le da al entrevistado un tema o conjunto de temas para que lo desarrollen.

Semi-estandarizadas.

Es una combinación de las formas anteriores.

3. Según los objetivos de la investigación

- Exploratoria

Es el tipo de entrevista que, debido al nivel de desconocimiento básico que tiene el investigador, pretende lograr una solución a esta dificultad mediante la obtención de cierta información que permita elaborar, procesar o modificar el problema, las hipótesis.

- Entrevista para la comprobación de hipótesis.

Es la que se ejecuta cuando ya nuestro problema de investigación y nuestra hipótesis están completamente elaboradas y de acuerdo con los propósitos de nuestra

investigación. Va dirigida para obtener mediante ella información que nos permita comprobar o no las hipótesis de investigación.[1]

Condiciones de la entrevista

La primera condición de la entrevista se refiere a la presentación, por lógica entre dos individuos desconocidos que se encuentran por primera vez. Por tanto, el entrevistador:

1. Explicará los propósitos y los objetivos de la investigación.
2. Explicará el método de selección de la persona entrevistada (por supuesto, de la forma más sencilla y comprensible posible)
3. Revelará el nombre de la entidad, organismo, institución en que se apoya y que da origen al estudio en cuestión.
4. Garantizará al entrevistado, el anonimato o la confidencialidad de la información obtenida.
5. El entrevistador no debe expresar ninguna actitud dominante respecto al entrevistado, ni manifestar opinión propia.
6. El entrevistador debe escuchar paciente y amistosamente; pero a la vez, razonadora y críticamente, manteniendo en todo el transcurso de la entrevista un ambiente psicológico confortable.
7. El entrevistador, de ninguna manera debe dar lugar a discusión alguna entre él y su entrevistado.
8. Para volver en la entrevista, a elementos de información olvidados o abandonados, se recurre a un procedimiento denominado "técnica de indagación".
9. El entrevistado, en caso de tener que postergar la entrevista, concertara el día y la hora de la misma y será puntual, para no crear un estado de ánimo desfavorable.
10. Se recomienda que el entrevistador recoja la información de la manera más fiel posible, es decir, que se recoja en un sentido literal. Podrá usar grabadora, taquigrafía u copiará literalmente lo expresado por el entrevistado.
11. Debe tener en cuenta que la edad y el sexo del entrevistador influye en la entrevista.[1]

La observación.

La observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. La observación es visual. Usted

utiliza sus propios ojos, quizás asistido con una cámara fotográfica u otro instrumento de grabación. La observación descriptiva significa que usted no desea modificar la actividad en ninguna manera, usted apenas quiere registrarlo tal como sucedería sin su presencia.[1]

Diagrama Causa Efecto

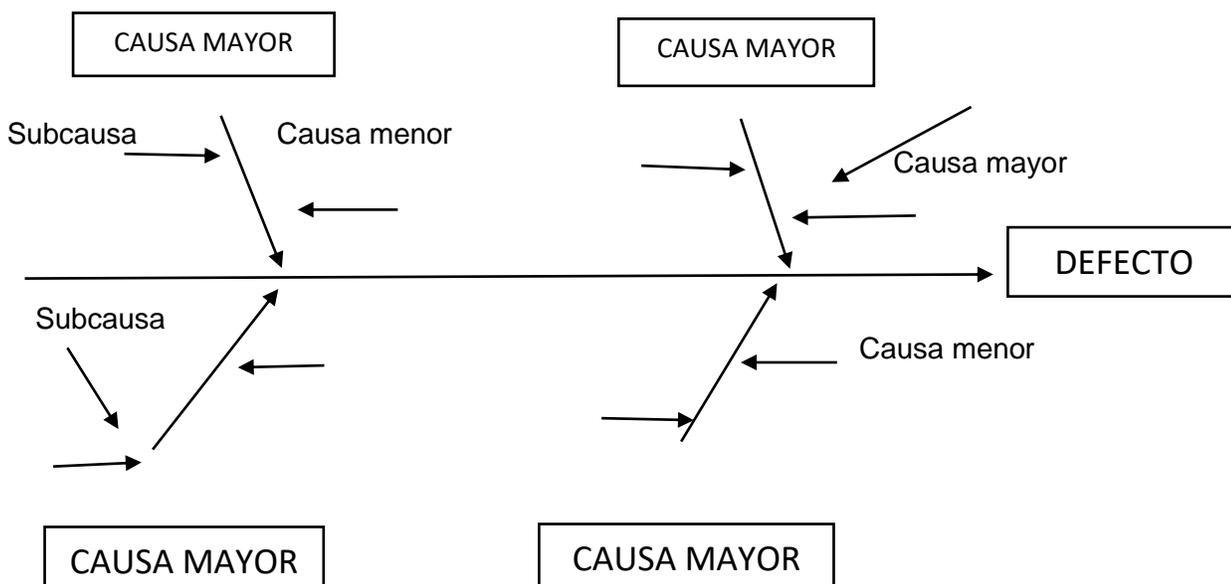
El diagrama Causa Efecto constituye una técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.

Esta herramienta también es conocida como Diagrama Ishikawa o Diagrama de espina de pescado, los pasos para su confección son:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho.



3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.[1]



Esquema 1 Diagrama Ishikawa o Diagrama de espina de pescado.

5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (4 M's).
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.

El Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos) a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso No.1: Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre el ordenamiento que darían al conjunto de entes según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye.

Paso No.2: Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ordenamiento. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías: a) Personal cara a cara; b) Por vía electrónica; c) Por correo convencional, u otras.

Paso No.3: Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la Matriz de Rango

El método Kendall consiste en solicitar a cada uno de los expertos consultados su criterio acerca del ordenamiento en grado de importancia de cada una de las características. Generalmente participan al aplicarlo de siete a quince. Se conforma una tabla donde aparecen los valores (A_{ij}) los que representan el criterio sobre la variable o característica (i) dado por el experto (j), considerando que (L) será el número de características a evaluar y (M) la cantidad de expertos que emiten criterios.

Una vez que se obtienen las valoraciones de cada uno de los expertos se hace necesario para un mejor entendimiento obtener los siguientes valores:

Suma de los criterios de los expertos sobre las características:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

Ecuación 2.1Fuente[14]

Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i) [Δ] y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos sobre la variable (i) [T]:

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T)$$

Ecuación 2.2 Fuente[14]

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

Ecuación 2.3 Fuente[14]

Desviación cuadrática del criterio del criterio del conjunto de expertos sobre la variable (i) [Δ^2]

Coefficiente de concordancia

Utilizando el método Kendall, se calcula el coeficiente de concordancia por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Ecuación 2.4Fuente[14]

Si $W > 0,5$. Hay concordancia entre los criterios de los expertos.

Si $W < 0,5$. No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos.

Es necesario destacar que para lograr la efectividad de la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos con conocimiento y experiencia en el tema de investigación con capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu autocrítico para lograr que evalúen las características con la mayor exactitud posible.[14]

Para determinar si es casual o no la concordancia se utiliza la prueba de hipótesis Ji-Cuadrado.

Ho: Coincidencia casual (no hay consistencia)

Hi: Coincidencia no casual (si hay consistencia)

Para conocer el valor de la prueba X^2c , se utiliza la expresión:

$$X^2_c = \Delta^2 / [1/12 * M * \alpha (\alpha + 1)] \text{ Ecuación 2.5 Fuente[14]}$$

Si se prueba que $X^2_c > X^2_t$ (0,95; n-1) se rechaza H_0 y la concordancia no es casual

Criterios C	Decisores								
		D ₁	D ₂	D ₃	...D _j	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2	Selección
	C ₁	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A _{1j}
	C ₂	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A _{2j}
	C ₃	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A _{3j}
	...C _i	A _{i1}	A _{i2}	A _{i3}	A _{ij}

Tabla 2.7 Tabla de datos para determinar el Coeficiente de Kendall. Fuente[14]

A partir de estos resultados procedemos a seleccionar las causas que por orden de prioridad deben recibir la mayor atención. El criterio de decisión es el valor medio (T) y la regla de decisión será: $C_i < T$.

2.11 Conclusiones parciales del capítulo 2

1. Se referencian varias metodologías precedentes sobre la implementación de la planeación estratégica.
2. Se muestra la descripción por pasos de cada una de las fases de la metodología de implementación del ejercicio de planeación estratégica

Capítulo III: Análisis de los resultados.

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología propuesta para realizar un diagnóstico profundo de la empresa, determinar las principales deficiencias y elaborar un plan de mejoras.

3.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio.

La Empresa Islazul Varadero, perteneciente al ministerio del Turismo y subordinada a la Organización Superior de Dirección Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Matanzas, está integrada por 10 UEB: Hotel Canimao, Oasis, Club Karey, Acuazul, Club Tropical, Mar del Sur, Herradura, Delfines, Dos Mares-Pullman y Villa Artística. La misma será objeto de una investigación realizada con el objetivo de proponer mejoras en la estructura de la misma.

El 1ro de agosto de 1994, se creó la Cadena de Turismo Islazul perteneciente en ese entonces al recién creado Ministerio del Turismo. Contando la división Varadero como parte de su estructura con 4 instalaciones hoteleras las cuales poseían una óptima calidad de los servicios y a su vez contaban con servicios extra hoteleros, cuyo objeto social es envolver: satisfacer las necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación del TURISMO fundamentalmente. Los recursos materiales se entregaban de manera balanceada por la economía nacional.

De 1995-2003 a partir del acelerado desarrollo de una red extra hotelera, para la captación de divisa fresca, se potencio y mejoro la planta hotelera en función con el desarrollo de esta organización.⁹

En el 2004 a partir de la desaparición de la cadena hotelera horizontes se incrementa la planta hotelera en 6 nuevas instalaciones.

En el 2006 surge el Grupo Hotelero Islazul, gestionándose los recursos materiales en igualdad de condiciones que el resto de los grupos hoteleros. Pasan las instalaciones de servicios extra hoteleros al Grupo Empresarial Palmares y se mantiene la atención al Turismo nacional.

En el año 2009 se eliminan los planes de atención al turismo nacional, el Grupo Hotelero Islazul comienza a operar con pérdida en Moneda Total, con una disminución gradual de la misma por año.

En el 2010 Los Grupos Hoteleros Cubanacan y Gran Caribe seden a Islazul, los hoteles conocidos como Club Tropical y Karey respectivamente.

En el 2010 también la Empresa Islazul Varadero queda integrada por 11 UEB Hoteleras con 2566 habitaciones físicas y 142 Casas para la Explotación de Alojamiento Turístico.

De 2010-2013 se produjo un desarrollo de manera acelerada del producto turístico Casas.

En el 2014 se entrega el Hotel Villa la Mar a las FAR y son recibidas de igual manera un grupo de casas procedentes de otros organismos para ser usadas en función del alojamiento

Misión de la Organización.

El Grupo Islazul en Varadero satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la oferta de servicios de alojamiento y gastronomía en hoteles, que se distinguen por la óptima relación calidad/precio, profesionalidad y atmosfera familiar y personalizada.

Visión de la Organización

El Grupo Islazul es la opción preferida de quienes buscan en Varadero hoteles de clase económica, que sorprenden por la cubanía, calidez de la acogida, cultura del detalle, calidad y variedad de los servicios, convirtiendo la estancia en ellos, en una experiencia memorable.

3.2 Valores compartidos:

- 1- Sentido de pertenencia: Amar la empresa, identificarse con cada una de sus acciones, sentir todo lo que sucede en la empresa como suyo, defenderla y protegerla. Estar altamente comprometido con el desempeño de la entidad.
- 2- Sinergia: Aspiramos a que nuestros trabajadores alcancen la capacidad de trabajo en equipo, que sean capaces de identificarse con todas las tareas de la empresa, que desarrollen el sentido de unidad y cooperación.
- 3- Utilidad Pública: Orientar siempre nuestra acción al logro del bienestar de la sociedad. Considerar todos los resultados de la organización como una meta para satisfacer cada vez mejor las necesidades de la sociedad.

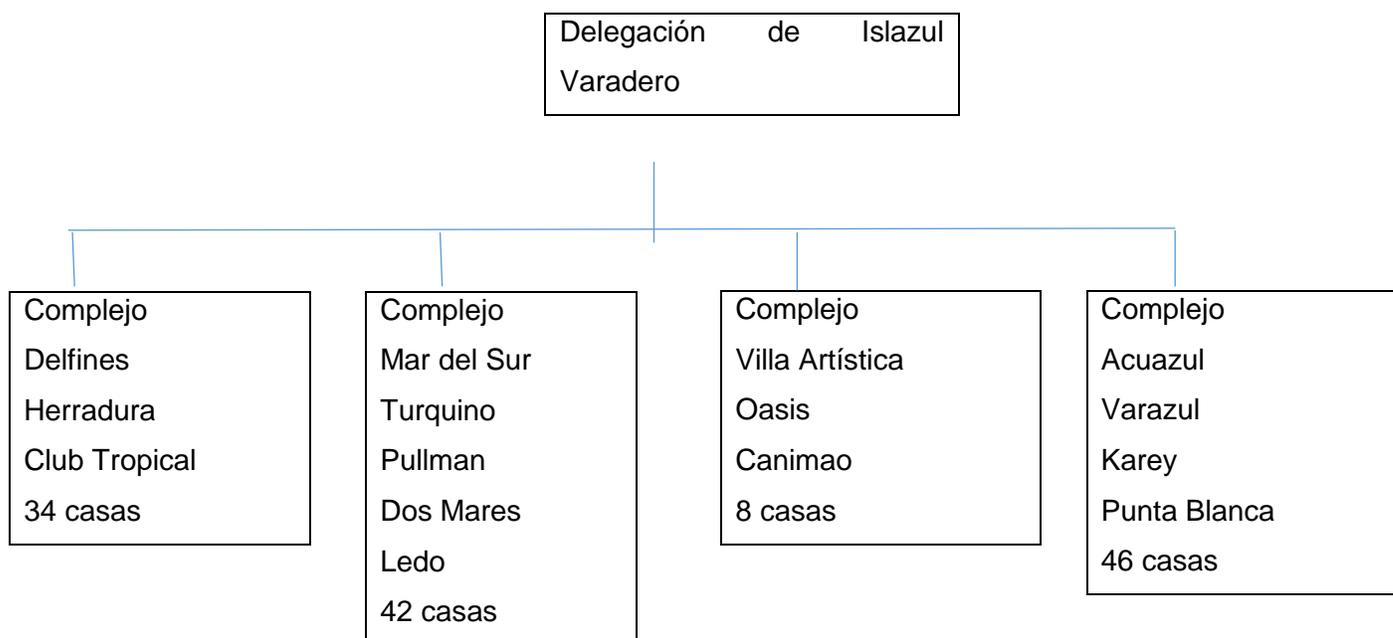


Fig. 3.1 Estructura de la Empresa Islazul Varadero. Fuente: Elaboración propia

4- Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las áreas de resultados Claves en la unidad se mencionan a continuación y son las que de su desempeño depende el cumplimiento de la misión.

- 1- Dirección Estratégica
- 2- Alojamiento
- 3- Recursos Humanos
- 4- Mantenimiento
- 5- Comercialización

3.3 Los Grupos de Interés

Se consideran Grupos de Interés para la Empresa Islazul Varadero aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión. Y estos reúnen estas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.

- Es importante tener en cuenta que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.

ISLAZUL ACUMULADO			CUOTA DE MERCADO		
Indicador	2017	2016	R2017/T2017	R2017/R2016	R2017-R2016
Total turistas extranjeros-días	179385	201611	100,00%	88,98%	- 22.226
Canada	91057	97674	50,76%	45,16%	- 6.617
Francia	10746	12914	5,99%	5,33%	- 2.168
Rusia	10570	7659	5,89%	5,24%	2.911
Italia	8382	9763	4,67%	4,16%	- 1.381
Alemania	4791	9816	2,67%	2,38%	- 5.025
España	4177	1988	2,33%	2,07%	2.189
Mexico	3315	3238	1,85%	1,64%	77
Estados Unidos	3308	3136	1,84%	1,64%	172
Argentina	3078	3155	1,72%	1,53%	- 77
OTROS	39961	52268	22,28%	19,82%	- 12.307

Tabla3.1 COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS EMISORES EN ISLAZUL AL CIERRE DEL AÑO 2017 (INFORME DE ISLAZUL MATANZAS)[15]

Turistas Días por Empresas			
EMPRESAS	2016	2017	2017-2016
EDUCACION	33042	34073	1031
ARCOS BBI	31645	21156	-10489
EMCOR	2645	13246	10601
CDC TANQUES	3184	9811	6627
ESTEC	5863	6541	678
EOA 47	1033	5448	4415
ECOING 28	3487	5349	1862
EMCE	2150	4943	2793
CUBVC	2825	4879	2054
CUBMATAN	3540	4201	661
ECOI 9	4879	3437	-1442
ETECSA	2601	3013	412
ECONTRATIST	4517	2492	-2025
CUBCAMAGUEY	1932	1959	27
CATEC	1830	1825	-5
EQUIVAR	0	1732	1732
ENERGAS	8793	1175	-7618
CUBIZA CFGO	0	973	973

Tabla3.2 PLAN DE TURISTAS/DIAS POR EMPRESAS NACIONALES [15]

3.4 Los Factores Clave:

La Unidad identifica como factores claves aquellos fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de su Misión.

Factores Claves	Estado
La Competencia	Existencia de una alta competencia
Estructura	Estructura deficiente
Dirección	Falta de una orientación por Objetivos
Demanda	Baja ocupación de las instalaciones
Mantenimiento	Deterioro de las instalaciones
Comercialización	Baja comercialización

Tabla 3.3 Factores claves. Fuente [15] Islazul, (2017)

3.5 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

Oportunidades

- 1- El reconocido prestigio y la atractiva imagen con que es perseguido el más famoso balneario cubano (Varadero)
- 2- La localización de los hoteles del Grupo Islazul en el sector Varadero histórico, en el que bulle la actividad comercial y son amplias las posibilidades de contacto con la población y los valores patrimoniales y culturales de la localidad.
- 3- Las posibilidades que satisfacen los hoteles del Grupo Islazul, para aprovechar los cambios de los patrones de la demanda turística.
- 4- La apuesta por el sector del turismo, que hace la Política de Desarrollo del País y la prioridad que se concede a la región turística de Varadero.
- 5- La estabilidad política y la consistencia en el desarrollo en Cuba, de un modelo de justicia social, que comporta muy bajos niveles de incidencia delictiva y de violencia.
- 6- La expectativa de mejora de la calidad de vida del pueblo cubano, que permitirá que este destine más atención y recursos a satisfacer sus necesidades de ocio, siendo Varadero una poderosa atracción.
- 7- La hospitalidad, amabilidad y alegría que caracteriza al pueblo cubano.
- 8- El respaldo al desarrollo del Grupo Islazul en Varadero en los planes del Grupo y del MINTUR, y la posible reconfiguración de los operadores en Varadero.
- 9- La crisis económica mundial refuerza el valor del precio como decisor en relación a las opciones de ocio.

10- La no existencia de hoteles de clase económica con similar relación ventajosa calidad/precio en el entorno Varadero.

Amenazas

- 1- La Crisis Económica Mundial.
- 2- Los efectos de la política del bloqueo estadounidense.
- 3- Los efectos de la inestabilidad política, guerras, fenómenos climáticos adversos y pandemias sobre el turismo.
- 4- La persistencia de la merma de confianza en el consumidor, y su inclinación a reservar viajes a última hora, a preferir los destinos cercanos y buscar ofertas más económicas.
- 5- La competencia de otros destinos en el área con ofertas de precio más flexibles y atractivas.
- 6- La competencia de entorno local: hoteles de mayor estrellaje y mejor ubicación.
- 7- La integración vertical (aerolínea, AAVV, TTOO, marcas, hoteles) de algunos grandes grupos hoteleros como TUI, Travelplan, que monopolizan el grupo de reservas y en ocasiones inclina la diferencia o preferencia, limitando el alcance de la fuerza de ventas del Grupo Islazul.
- 8- La infraestructura nacional.
- 9- Inestabilidad de los suministros por parte de los proveedores y los servicios de apoyo.
- 10- Los riesgos asociados a la tasa de cambio.

Fortalezas

- 1- Los valores arquitectónicos de algunas de las edificaciones que hospedan los hoteles y casas del Grupo Islazul.
- 2- El capital humano, que labora en los hoteles del Grupo en Varadero.
- 3- El posicionamiento favorable de la marca Islazul en la demanda del mercado doméstico.
- 4- La presencia en la oferta de casa y apartamentos, producto que el mercado doméstico, demanda como muy apropiado a sus intereses.
- 5- La característica económica de la oferta, que va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial.
- 6- Alto nivel de repitencia de los clientes en los hoteles del Grupo en Varadero por adecuación de las características y modalidad de operación a sus intereses.
- 7- La unidad entre la empresa y la VB conlleva al desempeño eficaz del papel asesor y de facilitación.

- 8- El impulso que ha recibido la colaboración entre la EHT José S. Comas y el Grupo Islazul, que se manifiesta en un nivel creciente de acciones de asesoría y capacitación en todas las modalidades.
- 9- Identificación y compromiso de los trabajadores con las soluciones a las dificultades.
- 10- El carácter propio de la gestión en todas las instalaciones del Grupo en Varadero, lo que permite que el país se beneficie íntegramente de los resultados que se obtienen y que afloren las ventajas del modelo cubano de administración.

Debilidades

- 1- Operación con pérdidas en Moneda Total de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero, manifiesta el incumplimiento de los niveles de ingreso y de utilidades.
- 2- La inexistencia de una estrategia integral de promoción y publicidad.
- 3- El quebranto de los resultados comerciales del Grupo Islazul en Varadero, manifiesto en los bajos niveles de ocupación, los incumplimientos y retrocesos en el nivel de turistas días extranjeros.
- 4- Insuficiente proceso inversionista. Deterioro de la planta, mobiliario, equipamientos y sistemas de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero.
- 5- Deficiente gestión del capital humano.
- 6- Bajos niveles de satisfacción de los requisitos higiénicos sanitarios que exige la legislación aplicable en Cuba(MINSAP).
- 7- Insuficientes niveles de satisfacción de los clientes, con la calidad de los servicios.
- 8- Deficiente Sistema de Gestión de la Calidad y en la Certificación de la Categoría de las Instalaciones.
- 9- Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual.
- 10- La insuficiente utilización de las TIC para gestionar la comercialización (reservación, promoción e información) y para administrar la operación.

El cruzamiento de la Matriz DAFO, denota que el Grupo Hotelero Islazul debe enfocarse hacia una estrategia de reorientación/adaptación, sin obviar la consideración del diseño e implementación de acciones propias de una estrategia de supervivencia. (Ver Anexo 1)

Problema Estratégico General

Si se mantiene las amenazas derivadas de la agudización de la competencia de otros destinos en el área con ofertas de precios más flexibles y atractivas, de otros grupos hoteleros del entorno local con instalaciones de mayor categoría y mejor ubicación y no se resuelven o atenúan las debilidades vinculadas con el poco avance en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Certificación de Producto, la insuficiente

utilización de las TIC y el deterioro de los resultados de Gestión Comercial; entonces pese a que la oferta económica del grupo Islazul en Varadero va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial; no se podrá aprovechar las posibilidades del Grupo Hotelero Islazul en Varadero, capacidad para satisfacer los cambios en los patrones de la demanda turística y respaldo que su desarrollo haya planes y proyecciones de la Casa Matriz y del MINTUR.

Solución Estratégica General

Si aprovechamos las posibilidades del Grupo Islazul por su presencia en Varadero, capacidad para satisfacer los cambios en los patrones de la demanda turística y respaldo que su desarrollo haya en los planes y proyecciones de la Casa Matriz y del MINTUR, potenciando la fortaleza de que el carácter económico de su oferta va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial, podemos reducir las debilidades vinculadas con el poco avance en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Certificación de Producto, la insuficiente utilización de las TIC y el deterioro de los resultados de la gestión comercial, se afrontara mejor las amenazas relacionadas con la agudización de la competencia de otros destinos en el área con ofertas de precios más flexibles y atractivas, y de otros grupos hoteleros del entorno local con instalaciones de mayor categoría y mejor ubicación.

3.6 Propuesta de los principales Escenarios para la organización.

Los escenarios para nuestra organización serán los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo, los que se construyen a partir del comportamiento esperado de los factores claves, siendo tres escenarios Positivo, más probable y negativo

Tabla3.4: Factores

Factores claves	Positivo	Más probable	Negativo
Competencia	Disminución total de la competencia	Niveles normales de la competencia	Aumento de la competencia.
Estructura	Se logra una estructura organizacional optima que permite cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos.	Se logra una estructura organizacional más adecuada a los objetivos de la empresa.	La estructura no permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Dirección	Se logra la organización sistémica deseada y se cumplen los objetivos estratégicos con excelencia.	Se logró la organización de la unidad y se orientan los objetivos hacia una unidad de referencia	Se logra una organización baja en los procesos y no se logran cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad
Demanda	Hay un gran crecimiento de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul	Niveles medios de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul	Caida total de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul
Mantenimiento	Las instalaciones se conservan en perfecto estado constructivo	Las instalaciones se mantienen a un nivel constructivo aceptable	Las instalaciones se encuentran totalmente destruidas
Comercialización	Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Desplegar un plan de comercialización hacia los mercados más atractivos de los servicios y productos de la unidad	No se logra introducir el producto turístico por una mala comercialización.

Fuente[15]: Islazul, (2017)

Finalmente se obtienen tres escenarios posibles para la unidad

Tabla3.5: Principales Escenarios.

Escenario Positivo	Escenario Más Probable	Escenario Negativo
Disminución total de la competencia. Se logra una estructura organizacional optima que permite cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos. Se logra la organización sistémica deseada y se cumplen los objetivos estratégicos con excelencia. Hay un gran crecimiento de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul Las instalaciones se conservan en perfecto estado constructivo. Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Disminución total de la competencia. Se logra una estructura organizacional optima que permite cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos. Se logra la organización sistémica deseada y se cumplen los objetivos estratégicos con excelencia. Hay un gran crecimiento de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul. Las instalaciones se conservan en perfecto estado constructivo. Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Aumento de la competencia. La estructura no permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se logra una organización baja en los procesos y no se logran cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad. Caida total de la demanda en el mercado de los productos de grupo Islazul. Las instalaciones se encuentran totalmente destruidas. No se logra introducir el producto turístico por una mala comercialización.

Fuente[15]:Islazul, (2017)

3.7 Determinación de la visión de unidad

Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”.

El Grupo Islazul pretende convertirse en la opción preferida de quienes buscan en Varadero hoteles de clase económica, que sorprenderán por la cubanía, calidez de la

acogida, cultura del detalle, calidad y variedad de los servicios y la preparación de su personal de trabajo, convirtiendo su estancia en ellos, en una experiencia memorable.

Determinar el estado de la alineación de los objetivos Estratégicos de la Unidad con la Estrategia.

Se seleccionaron 7 implicados que participaron en el proceso de evaluación de la información obtenida y se utilizó el método de concordancia Kendall. (Anexo 2)

Dichos implicados fueron las siguientes personas:

- 1- Director del hotel Dos Mares
- 2- Directora del hotel Mar del Sur
- 3- Director del hotel Club Tropical
- 4- Director del hotel Acuazul
- 5- Director del hotel Varazul
- 6- Director del hotel Canimao
- 7- Jefe de Recursos Humanos de Mar del Sur.

Del resultado del método aplicado se obtuvo que las cinco debilidades relevantes del Grupo Islazul sean las que se mencionan a continuación:

*Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual.

*La inexistencia de una estrategia integral de promoción y publicidad.

*Insuficiente proceso inversionista. Deterioro de la planta, mobiliario, equipamientos y sistemas de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero

*Insuficientes niveles de satisfacción de los clientes, con la calidad de los servicios.

*La insuficiente utilización de las TIC para gestionar la comercialización (reservación, promoción e información) y para administrar la operación.

Según los resultados obtenidos aplicando el método Kendall la debilidad más fuerte que afecta al Grupo Hotelero Islazul en Varadero es: Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual. Por lo cual se recomienda aplicar cambios y/o mejoras en esta para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

3.8 Diagrama Causa-Efecto.

A continuación, se analizan las principales causas que provocan un efecto negativo en el rendimiento a nivel general en la empresa hotelera Islazul del territorio de Varadero. Para su estudio se utiliza la herramienta de análisis llamada Causa-Efecto o Espina de Pescado, descrita en el capítulo anterior.

En el mismo se determina que las causas que afectan a la entidad son derivadas de los problemas estructurales que presenta el grupo Islazul en Varadero:

1- Económicas

- Aumento de los costos
- Pérdida en moneda total

2- Recursos Humanos

- Falta de personal
- Ineficiencia e ineficacia de los trabajadores

3- Dirección

- Falta de dirección estratégica
- Incumplimiento de los Objetivos Estratégicos

4- Mantenimiento

- Problemas en la infraestructura
- Bajos requisitos higiénico-sanitarios

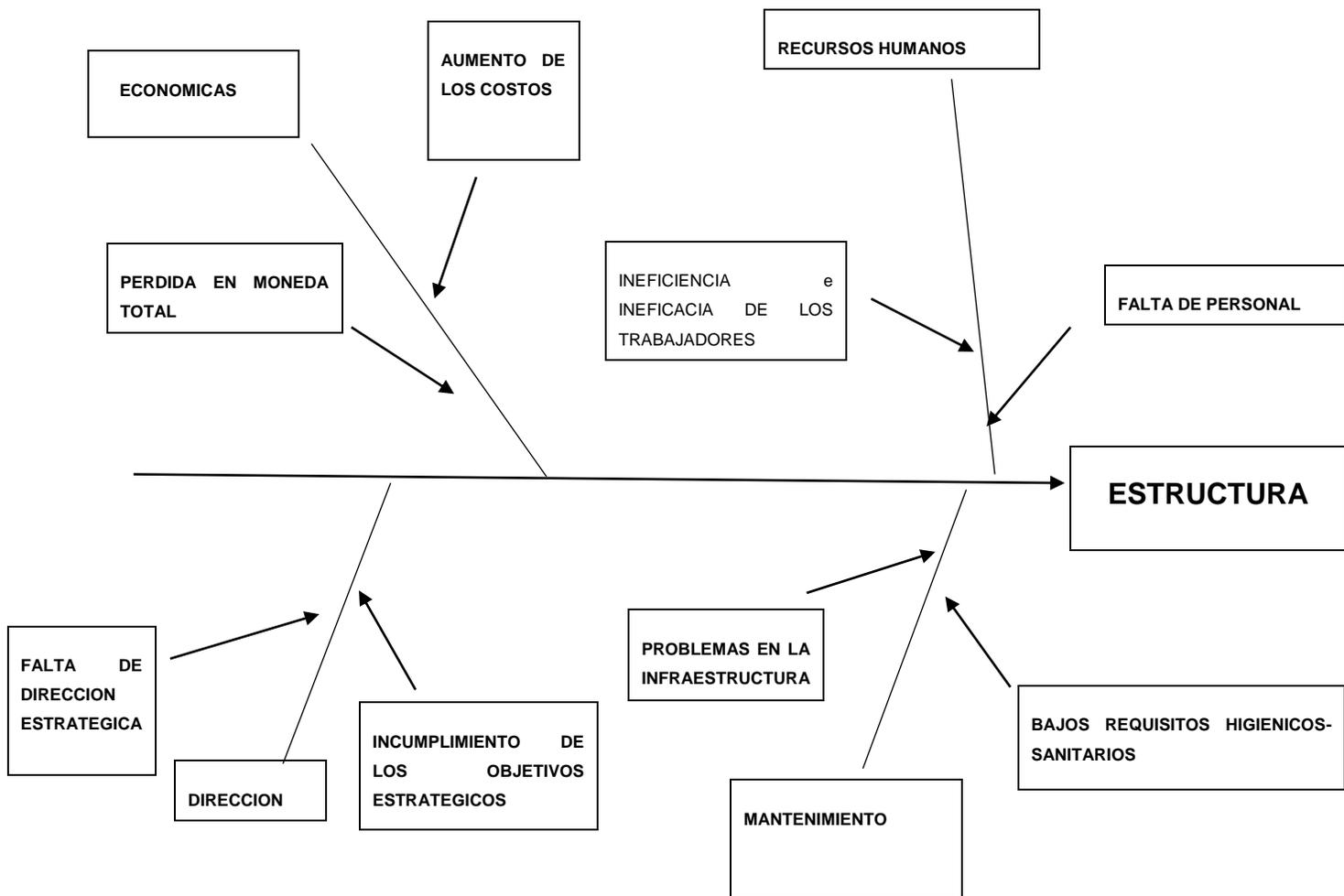


Fig 3.2 Diagrama 2 Causa-Efecto. Fuente elaboración propia

3.9 Para mejorar la estructura existente se propone el siguiente Plan de Acción:

Tabla 3.6: Plan de acción.

Acciones	Fecha	Ejecutas	Responsable
Presentación en el Consejo de Dirección de la Empresa el cronograma de actividades para ejecutar el perfeccionamiento funcional y estructural.	15/8/2018 Hasta el 23/8/2018	Directores, RRHH y Organizaciones políticas y sindicales de la UEB.	Director General de la empresa
Información y preparación de los miembros del Consejo de Dirección de las UEB.	Del 20/8 - 23/8/2018	Directores de las UEB.	Director General de la empresa
Divulgación de las indicaciones sobre el proceso (por vías factibles)	Desde el 1/9/2018 hasta que concluya el proceso.	Consejo de Dirección, RR.HH y Organizaciones Sindicales.	Director General de la empresa y Directores de las UEB.
Creación de nuevas plazas que permitan una mayor eficiencia y control de los recursos así como la facilitación del cumplimiento de las actividades de la empresa.		Jefes de RR.HH de las UEB.	Director General de la empresa y Directores de las UEB y de RR.HH de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6: Plan de acción. (continuación)

Acciones	Fecha	Ejecutas	Responsable
Identificación de las plazas ocupadas que resultan amortizadas en las nuevas plantillas de cargos y ocupaciones, los que sobre la base de la idoneidad demostrada deben ser analizados para determinar quiénes permanecerán con contratos indeterminados de carácter permanente ocupando plazas vacantes y quiénes deben ser declarados disponibles.	Hasta el 5 de noviembre de 2018	Jefes de RR.HH de las UEB.	Director General de la empresa y Directores de las UEB y de RR.HH de la empresa.
Confección de una carpeta documental del proceso.			

Fuente: Elaboración propia

3.10 Conclusiones parciales del Capítulo 3

- 1- Se logró realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa Islazul en Varadero.
- 2- Se determinaron las principales deficiencias dentro de la empresa
- 3- Se elaboró un plan de acción.

Conclusiones

1- Se logro realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa Islazul en Varadero.

2-Utilizando herramientas como el método de Kendall, el diagrama-efecto y la matriz DAFO se determinó el problema fundamental que afecta al grupo Hotelero Islazul y las causas que lo provocaron.

3-La debilidad mas fuerte presentada por el Grupo Hotelero Islazul es la estructura del mismo.

Recomendaciones:

- 1-Mejorar las condiciones de la infraestructura de la planta hotelera de las instalaciones del Grupo Islazul en Varadero.
- 2-Aumentar la tematización de las instalaciones para darles mayor valor agregado y mejorar la percepción del cliente sobre calidad-precio.
- 3-Mayor utilización de las TIC en la empresa.
- 4-Llevar a cabo el plan de acción.
- 5-Realizar mejora en la estructura de la empresa.

Referencias Bibliográficas:

- [1] c. a. o. rodriguez, "EJERCICIO ESTRAT'EGICO, GUIA PARA EL CONSULTOR," ed, 2007.
- [2] M. WEBBER, Ed., *ESTRUCTURALISMO*. 2016, p.^pp. Pages.
- [3] M. C. STEPHEN P. ROBBINS. (2015). *ADMINISTRACION (10 ed.)*.
- [4] (2018, <<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>>.
- [5] C. D. A. JUAN JOSE GILLI. (2013). *DISEÑO ORGANIZATIVO, ESTRUCTURA Y PROCESO PARTE 1*.
- [6] H. KOONTZ. *ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL (11 ed.)*.
- [7] C. D. A. JUAN JOSE GILLI. (2015). *JUAN JOSE GILLI, COLOCTIVO DE AUTORES Parte 2*.
- [8] T. S. HATEN. (201). *SMALL BUSINESS MANAGAMENT (5 ed.)*.
- [9] I. CHIAVENATO, Ed., *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO, 2004, p.^pp. Pages.
- [10] G. S. JHON STOREY (2009). *MANAGERIAL DILEMMAS EXPLOITING PARADOX FOR STRATEGIC LEADER SHIP*.
- [11] (2018, <https://www.clasificacionesdeorg.com>

- [12] D. N.-R. Raúl Comas-RodríguezI, Alberto Medina-LeónII, "El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo," Sancti Spíritus, 2014.
- [13] M. M. Santana, "Procedimiento para la gestión y mejora de procesos basado en el análisis dinámico de indicadores en el Grupo Hotelero Islazul Varadero.," Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 2011.
- [14] R. A. F. MAHE GONZALES, LEONARDO CUETARA, JACKELIN CORZO, ANGELA GONZALEZ. *HERRAMIENTA DE APOYO A LA SOLUCION DE PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS EN EMPRESAS TURISTICAS(HASPNET)*.
- [15] C. D. D. ISLAZUL, "INFORME DE BALANCE DE TRABAJO," ed. VARADERO, 2017.

Bibliografía.

1. Acevedo, José A. (1987) Proyecto de Organización de las Empresas Industriales, MES.
2. Alemañy Ramos, Sonia y Rodríguez González, Fermín Orestes. Enfoque, (2001). Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos Metodológicos. Folletos Gerenciales.
3. Ansoff, Igor H. (1963). Corporate Strategy and Analytical Approach to Business Polity for Growth and Exporsion, New York. Mc Graw Hill.
4. Arellano, David. (1989). Administración de Empresas de Éxito, México.
5. Baidaba. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair.
6. Berry, L. (1993) Marketing en las empresas de servicio: Compita mediante la calidad. Colombia: Editorial Norma Colombia.
7. Colectivo de Autores. (1996) Estudios Turísticos. No. 130.
8. Colectivo de Autores. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
9. Conti, Carlos A. (2001). Dirección Estratégica, 6ta edición, Buenos Aires, agosto.
10. Cope, Robert G. (1981). Strategic Planning. Management and Decision Making.
11. Cuervo Alvaro. (1994). Introducción a la Administración de la Empresa. Ed-Civitas, Madrid.
12. D. Peter, (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. La Habana.
13. Drucker Peter, F (1954). The practice off management, Nueva York. El Rincón del Gerente ¿Cómo dirigir mejor a los empleados? Disponible en: www.gerenteweb.com.

14. Fernández Lorenzo, Reynaldo, Gómez Ceballo, Glicería y Lazo Vento, Carlos. (1998). Dirección Estratégica Territorial. Tecnología o experiencia en Pinar del Río. Folletos Gerenciales.
15. García Gutiérrez, Benita Nancy, Hernández Junco, Varna. (2001). Fundamentos de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos y resultados. Folletos Gerenciales.
16. García Gutiérrez, Benita Nancy, Hernández Junco, Varna. (2001). Implementación de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos y resultados en Cuba y en la Universidad de Matanzas. Folletos Gerenciales.
17. González Santana, Ismary Lourdes. (2001). La Planificación Estratégica. Una práctica para alcanzar la excelencia en el Hotel Iberostar Tainos. Trabajo de Diploma Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
18. <http://www.geocities.com/svg88/>. (2011)
19. <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>. (2012)
20. Marcané Lasema, José Ángel y Ronda Pupo, Guillermo Armando. La efectividad de la implementación de la Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales 2002.
21. Menguzato M. y Renau, Juan J. (1989). La Dirección Estratégica de la Empresa. Universidad de Valencia.
22. Menguzato Mirta, Renal, Juan José. (1991). Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona. Editorial Ariel.
23. Mintzberg, Henry. (1994). La Caída y el Ascenso de la Planificación Estratégica. Editorial Harvard, Business Review, Montreal,
24. Olivera Rodríguez Carlos Abel. (2007). Ejercicio estratégico. Guía para el facilitador. 25. Padrón Díaz, Milda y Sánchez Rodríguez del Rey, Floraida. (1999). Dirección Estratégica, diciembre. 26. Pérez Betancourt, Armando y Díaz Llorca Carlos. (1999). "Lo que todo empresario cubano debe conocer". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

27. Pérez Llanes, Roberto. (1996). Dirección Estratégica: La Experiencia en la Empresa Cubana. Economía y Desarrollo. (Ciudad de la Habana).
28. Peters y Austin (1986). Pasión por la excelencia Ed. Folio Barcelona.
29. Rodríguez, Carlos Rafael. (1983). Las Bases del Desarrollo Económico en Cuba, Letra con filo, tomo 2. Editorial Ciencias Sociales. Habana.
30. Ronda Pupo, Guillermo Armando. (2005). La Planificación Estratégica de los Sistemas de Dirección de la Región Oriental de Cuba. Folletos Gerenciales. Diciembre.
31. Sanavia. E. (1996). "Dialéctica de la Planificación Estratégica". 32. Schendel, D y Hofer, C. (1979). Strategies Management little Brown. New.
33. Sellers, Patricia. (Agosto 1990). Coke Gets Can in Europe. Fortune. 34. Stoner, James y Freeman, Edward. ADMINISTRACIÓN. 35. Stonley S. Thune y Robert J. House. (1978). Editores de Strategy Management: A New York of Business Policy and Planning.
36. Sun Tzu. El arte de la guerra. Ed. Kier. 37. Teresa García López. (1999). La información soporte de la planificación estratégica.
38. www.aportes.rincon.delvago.com. (2010). Aportes de Dirección Estratégica y Política de Empresa.
39. www.GestioPolis.com. (2012).
40. www.letsgehonduras.com. (2012).
41. www.liderazgoymercadeo.com. (2012).
42. www.marketing-xxl.com. (2012) La Dirección Estratégica.
43. www.monografías.com. (2011).
44. www.Monografías.com. (2011). De la Estrategia a la Dirección Estratégica.
45. Yáñez González, Eugenio. (1985). La Planificación Estratégica y la Formulación de Objetivos. Universidad de la Habana.
46. Zamora Bernal, Manuel. (diciembre de 1998). Análisis y valoración de los aspectos técnicos que sustentan el proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Sugerencias para su perfeccionamiento. Matanzas.

Anexos

ANEXO 1: Matriz de impactos cruzados.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	O ₉	O ₁₀	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	A ₇	A ₈	A ₉	A ₁₀	Σ
F ₁	3	4	2	3	1	1	1	4	1	3	23	1	4	4	2	4	4	2	4	3	2	30
F ₂	5	1	4	3	2	2	4	4	3	4	32	3	3	3	4	4	4	3	2	2	3	31
F ₃	4	3	3	4	2	5	4	3	3	4	35	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	34
F ₄	4	2	4	3	2	4	4	3	3	2	31	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	26
F ₅	5	4	5	3	3	5	4	3	4	4	40	5	4	3	3	2	4	3	4	3	2	33
F ₆	4	4	5	3	4	4	4	3	2	2	35	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2	31
F ₇	2	3	3	3	2	2	1	4	2	2	24	2	2	1	3	2	2	4	4	4	2	26
F ₈	4	3	4	3	2	4	2	4	2	2	30	2	3	2	4	4	4	4	2	2	1	28
F ₉	3	1	3	3	4	4	3	4	2	2	29	4	4	4	5	3	3	3	4	4	2	36
F ₁₀	4	1	3	4	3	2	2	4	3	3	29	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	23
Σ	38	26	36	32	25	33	29	36	26	38	308	29	33	30	36	32	35	30	29	28	21	303
D ₁	3	1	4	4	2	2	2	4	4	4	30	5	4	4	4	4	5	4	2	3	2	37
D ₂	4	4	5	2	4	4	4	3	3	4	37	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	31
D ₃	4	5	4	4	2	4	3	5	4	3	38	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	38
D ₄	5	4	4	4	2	4	2	3	4	4	36	4	4	4	2	4	4	4	2	2	1	31
D ₅	4	1	2	3	4	3	2	4	3	3	29	4	4	2	2	3	3	3	2	2	3	28
D ₆	5	4	3	3	4	4	2	4	4	3	36	2	2	3	4	5	5	4	3	3	3	34
D ₇	5	4	4	4	4	3	2	3	4	3	36	4	2	4	4	5	5	3	2	2	2	33
D ₈	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	41	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	38
D ₉	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	41	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	38
D ₁₀	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	33	5	4	3	5	4	4	3	2	2	4	36
Σ	44	33	38	35	32	38	27	38	38	34	357	38	36	31	37	43	44	36	26	27	26	344

