



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO

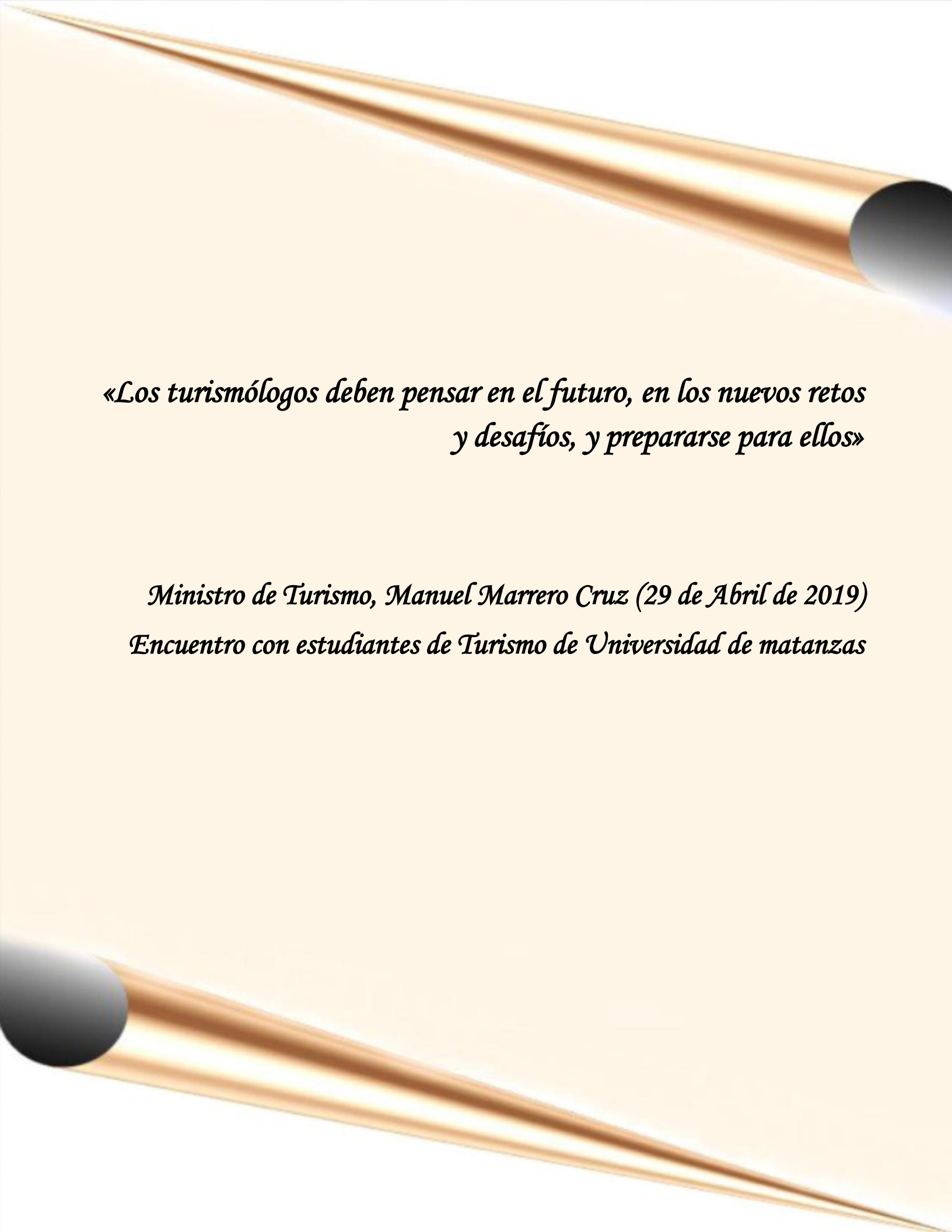
Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo  
Título del trabajo de diploma

**“Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica  
del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023”**



Autor: Andy Quesada Finalé  
Tutora: MSc. Yadney O. Miranda Lorenzo

Junio 2019

The image features two golden pen nibs, one at the top right and one at the bottom left, pointing towards each other. The background is a light beige color with a subtle gradient.

*«Los turismólogos deben pensar en el futuro, en los nuevos retos  
y desafíos, y prepararse para ellos»*

*Ministro de Turismo, Manuel Marrero Cruz (29 de Abril de 2019)  
Encuentro con estudiantes de Turismo de Universidad de matanzas*

*Dedicatoria:*

*A las conquistas de la Revolución, que siguen dando frutos y sembrando futuro.*

*A los profesores de la carrera de Turismo, y a todos los profesores de la Universidad de Matanzas, por el desempeño de tan humana y consagrada labor.*

*A todos los trabajadores de la Universidad de Matanzas, por darle vida y amor a la universidad.*

*Agradecimientos:*

*A mi mamá por apoyarme en esta etapa de la vida.*

*A Yadney O. Miranda Lorenzo, por su ayuda en la realización de la presente tesis de Diploma.*

*A Yenisey León Reyes, por sus aportes en el transcurso de la investigación.*

*Al Departamento de Turismo y a la Universidad por su trabajo durante toda la carrera.*

*Al colectivo de trabajadores del Hotel Star Fish Cuatro Palmas, por su confianza y disposición para la realización de la presente investigación.*

*A mis compañeros de grupo por ser parte de esta gran experiencia:*

*La universidad.*

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

*Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta para la actualización de la planificación estratégica del hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023” 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.*

*Para que así conste, firmo la presente a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019.*

---

*Autor: Andy Quesada Finalé*

*Nota de Aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

*Presidente del tribunal*

---

*Miembro del tribunal*

---

*Miembro del tribunal*

## *Resumen*

La tesis de diploma tiene como objetivo general: proponer la actualización de la planificación estratégica del hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023. Para la realización del trabajo se emplearon métodos teóricos como: histórico-lógico, análisis crítico de fuentes, análisis-síntesis; además, se utilizaron métodos empíricos como: la observación, la tormenta de ideas, la dinámica de grupo, la entrevista, el método de Kendall, el análisis de razones económicas-financieras, la matriz DAFO, el análisis de las cinco Fuerzas de Porter y el análisis Morfológico. Para la obtención de los resultados de la investigación, se conformó un equipo de trabajo representativo de todas las áreas del hotel, donde prima el compromiso de los miembros del Consejo de Dirección y otros especialistas de la organización. Como principal resultado, a partir del modelo de Dirección Estratégica de León (2018) en aproximación al modelo Misión-Visión, se obtuvo que la organización se encuentra posicionada estratégicamente en el cuadrante adaptativo. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la organización para el período establecido, se proponen un conjunto de acciones. Como elemento distintivo de la investigación en la propuesta efectuada, se encuentra el análisis económico-financiero realizado, para identificar los principales problemas de su gestión, como punto de partida para mejorar la eficiencia económica.

Palabras Claves:

Planificación Estratégica; Modelo de Dirección Estratégica; Análisis Económico-Financiero.

## *Résumé*

L'objectif général de la thèse est de proposer la mise à jour de la planification stratégique de l'hôtel Star Fish Cuatro Palmas pour la période 2019-2023. Pour mener à bien ce travail, des méthodes théoriques ont été utilisées, telles que: historique-logique, analyse critique des sources, analyse-synthèse; En outre, des méthodes empiriques ont été utilisées, telles que l'observation, Storm of Ideas, la dynamique de groupe, l'interview, la méthode de Kendall, l'analyse des raisons économiques et financières, la matrice SWOT, l'analyse des cinq forces de Porter et la carte morphologique. Afin d'obtenir les résultats de la recherche, une équipe représentative de toutes les zones de l'hôtel a été constituée, où l'engagement des membres du conseil d'administration et des autres spécialistes de l'organisation est une priorité. En guise de résultat principal, basé sur le modèle de gestion stratégique de León (2018) qui se rapproche du modèle mission-vision, il a été obtenu que l'organisation se positionne de manière stratégique dans le quadrant d'adaptation. Pour atteindre les objectifs stratégiques définis par l'organisation pour la période définie, un ensemble d'actions est proposé. L'analyse économique-financière est un élément distinctif de la recherche présentée dans la proposition. Elle est conçue pour identifier les principaux problèmes de gestion, en tant que point de départ pour améliorer l'efficacité économique.

Mots clés:

Planification stratégique; Modèle de gestion stratégique; Analyse économique et financière.



## *Summary*

The general objective of the Diploma Thesis is to propose the updating of the strategic planning of the Star Fish Cuatro Palmas hotel in the period 2019-2023. To carry out this work, theoretical methods were used, such as: historical-logical, critical analysis of sources, analysis-synthesis; In addition, empirical methods were used such as observation, Storm of Ideas, group dynamics, interview, Kendall's method, analysis of economic-financial reasons, SWOT matrix, analysis of the five Porter Forces and the morphological map. In order to obtain the results of the research, a representative team of all the areas of the hotel was formed, where the commitment of the members of the Board of Directors and other specialists of the organization is a priority. As a main result, based on the Strategic Management Model of León (2018) in approximation to the Mission-Vision Model, it was obtained that the organization is strategically positioned in the adaptive quadrant. For the fulfillment of the strategic objectives defined by the organization for the established period, a set of actions are proposed. As a distinguishing element of the research in the proposal, is the economic-financial analysis prepared to identify the main problems of its management, as a starting point to improve economic efficiency.

Keywords:

Strategic planning; Strategic Management Model; Economic financial analysis.

# Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la planificación estratégica como etapa del proceso de Dirección Estratégica. ....	7
Surgimiento y conceptualización de estrategia .....	7
La planificación como la más importante de las funciones administrativas .....	10
Dirección estratégica y Planificación Estratégica (PE) .....	11
Antecedentes de la PE .....	13
Importancia de la PE para el desarrollo turístico .....	15
Ventajas y desventajas de la Planificación estratégica (PE) .....	16
Indicadores de gestión.....	20
Conclusiones del Capítulo I .....	22
Capítulo II: Estructura del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica .....	23
Análisis de las características del Modelo de Dirección Estratégica seleccionado .....	23
Requerimientos y algoritmo de trabajo.....	24
Descripción del procedimiento para la planeación estratégica .....	25
Caracterización del Hotel Star Fish Cuatro Palmas.....	39
Análisis de la calidad de los servicios en el Hotel Starfish Cuatro Palmas al cierre del 2018 .....	41
Conclusiones del capítulo II .....	42
Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019 - 2023.....	44
Implementación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas. ....	44
Conclusiones del capítulo III .....	68
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	71
Bibliografías .....	72
Anexos.....	75

## *Introducción*

En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, se suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que se puede citar los económicos, los demográficos, los políticos, los tecnológicos, científicos técnicos, los de ámbito nacional e internacional, influyendo todos de alguna manera en los sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones empresariales.

Desde los últimos años se producen en Cuba procesos a menor escala que personalizan las relaciones y revalorizan lo próximo y lo cercano. En este marco se transfiere el poder central a las regiones y localidades, a través de la descentralización política y administrativa, con tendencias a acercar las decisiones hacia los lugares donde ocurren los problemas.

Esta realidad implica una nueva manera de asumir responsabilidades inherentes a la gestión, tanto por parte de los actores públicos como por parte de la comunidad en general.

Desde esta perspectiva, según autores como (Chaviano, 2018), (Amigo, 2018), (Perdomo, 2018), Reyes (2018), la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la planificación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planificación estratégica es una herramienta cada vez más aplicada en el sistema turístico, lo que se evidencia en autores como: (García., 2016), (Brenes, 2019) y (Colectivo de Autores, 2019). En dichas publicaciones se muestra la capacidad de esta herramienta para aportar al desarrollo social y económico en muchos territorios. De allí que cada vez más se requiere de un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, tanto internos como externos, sean optimizados al máximo con la finalidad de que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo.

El valor de su implementación como herramienta en el turismo radica en que estimula la interpretación reflexiva de las distintas realidades, situaciones y actores de un territorio, los cuales se insertan en dinámicas sociales y económicas cada vez más complejas y de mayor incertidumbre.

En relación con estos temas, los lineamientos que rigen la política social económica del país están referidos a la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social; y también, a continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” (Congreso del Partido, 2017).

En contexto con la actualización del Sistema Empresarial Cubano, las direcciones de las entidades tienen otorgadas nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad (Congreso del Partido, 2017)

Con relación al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, conocido como perfeccionamiento empresarial, la presente investigación contribuye directamente a los decretos ley No. 334, 335 y 336 (Consejo de Ministros, 2017), a partir de las funciones específicas que le corresponden a las organizaciones superiores, empresas, y unidades empresariales de base.

En el caso del sistema turístico cubano, al Ministerio de Turismo le corresponden funciones estatales acorde a las características de cada territorio; dentro de la organización del sistema turístico existen empresas y grupos empresariales que se encargan de aprobar, controlar y evaluar planes, así como valorar los resultados de cada UEB correspondiente.

A partir de un diagnóstico estratégico inicial en el hotel Star Fish Cuatro Palmas que pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe, existen necesidades de investigación en la planificación estratégica, a causa de deficiencias como: desactualización de la planificación estratégica desde 2015, insuficiente información para la toma de decisiones, no participación de los trabajadores en la elaboración del ejercicio estratégico, desconocimiento por parte de los trabajadores sobre las estrategias del hotel, no se diseñan métodos de control que permitan medir la implementación de las estrategias.

De acuerdo con el informe final redactado por la Oficina de Normalización, Metrología y Control de la Calidad en el hotel Star Fish Cuatro Palmas, a partir de la inspección realizada en el mes de Enero de 2019, se identifica que es oportuno dirigir las acciones estratégicas en función de corregir las inconformidades detectadas y lograr mejor posición en el entorno.

En entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección se determina que es necesario actualizar la planificación estratégica en el hotel, lo cual les permitirá obtener suficiente información para alcanzar metas y lograr mejores resultados, a partir de las exigencias o características que el entorno impone.

Al considerar la situación problemática planteada por los miembros del Consejo de Dirección del Hotel Star Fish Cuatro Palmas, se puede formular como problema científico:

- La necesidad de actualizar la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas para el período 2019-2023.

Como preguntas científicas las siguientes:

1. ¿Cuáles son los antecedentes y tendencias de la planificación estratégica, así como importancia de la misma en la actualidad?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la actualización de la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas?
3. ¿Qué resultados se obtienen a partir de la implementación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas para el período 2019 - 2023?

La investigación tiene como objetivo general: Proponer la actualización de la planificación estratégica del hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023.

Tareas de investigación:

1. Definición del marco teórico referencial a partir de los fundamentos de la planificación estratégica en la actualidad.
2. Descripción del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas.
3. Implementación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas para el período 2019 - 2023.

Teniendo en cuenta el problema y el objetivo planteado, se asume como objeto de estudio: la Planificación Estratégica, utilizando como campo de acción: el Ejercicio Estratégico en el hotel Star Fish Cuatro Palmas.

Para la realización de este trabajo se emplearon métodos científicos, dentro de estos se encuentran los métodos teóricos:

- El histórico-lógico, para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y a su vez analizar cómo se ha comportado este en el camino del mundo empresarial. Se utiliza para la comprensión del objeto y campo de investigación en su desarrollo histórico – lógico y en el marco teórico referencial.
- El análisis crítico de fuentes, para una comprensión profunda de trabajos realizados anteriormente. Se utiliza generalmente en la introducción y en la fundamentación teórica.
- El análisis-síntesis, con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno.

Los métodos empíricos aplicados se relacionan a continuación:

- La observación, la cual es una forma de recoger información, que generalmente se lleva a cabo en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos.
- La entrevista, que es el instrumento más importante y utilizado de la investigación como conversación con un propósito entre dos interlocutores, es una situación bastante trivial y universal de cada persona, tiene la suficiente experiencia para poder participar en ella, bien va como interrogador o como interrogado.
- La Tormenta de Ideas (Brainstorming): es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Se utiliza la Lluvia de Ideas además para liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar.
- La dinámica de grupo constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Es muy utilizada en la actualidad aunque no siempre se emplea con eficiencia. En ella deben estar las personas involucradas en el asunto a tratar y con la información para aportar. En esta investigación se utiliza la dinámica de grupo para dotar al personal sobre la información necesaria para la comprensión de la investigación, así como demostrar la necesidad de la actualización de la planeación estratégica en la empresa.
- Análisis de razones económicas-financieras: Para el análisis económico de las empresas, se utilizan varios métodos como el análisis porcentual, el análisis horizontal y el cálculo de razones económicas. El cálculo de las razones económicas-financieras tiene muchas más ventajas con respecto a los otros métodos, puesto que permite una mayor

comprensión de la información de los estados financieros de una empresa y un juicio analítico para su análisis y su interpretación. Sin embargo, es una herramienta que no se utiliza con sistematicidad para la toma de decisiones en la organización (González Tortoló, 2018).

➤ El método de Kendal: se utiliza para priorizar las características o causas principales de un problema de los cuales se derivan otros. Este es uno de los mejores métodos para cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas.

➤ Análisis morfológico: Se utiliza para explorar de manera sistemática los futuros escenarios posibles a partir de las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

Para el diagnóstico estratégico se emplean herramientas tales como:

➤ Matriz DAFO: es una matriz situacional y una herramienta analítica que permite realizar un diagnóstico tanto de la organización como del entorno y correlaciona los aspectos internos (debilidades y fortalezas) con los aspectos externos (amenazas y oportunidades). Además permite trabajar con toda la información la cual es útil para examinar todos los aspectos de la matriz.

➤ Las cinco fuerzas de Michael Porter permiten el empleo de un marco de referencia común para medir la competencia. Incluye elementos como: el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos (Porter, 2007).

Todos son de gran utilidad en el estudio de fuentes impresas de información y en la aplicación de fundamentos científicos y las distintas apreciaciones de autores sobre Planificación Estratégica.

La significación práctica del trabajo de diploma está dada en que a partir de los resultados se podrá fortalecer el conocimiento sobre la planificación estratégica. Se podrá lograr una mejora en su desempeño en la gestión empresarial con la determinación de la implementación de la propuesta realizada.

Se podrá oficializar un orden metodológico enriquecido con terminología relacionada con el proceso de planificación estratégica que posibilitará la actualización de este estudio cuando se decida por la entidad. El documento final podrá ser utilizado por el área de capacitación para la implantación de cursos, seminarios y debates profesionales en la empresa.

El Trabajo de Diploma consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos; los cuales se conforman con el objetivo de resolver el problema formulado.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la planificación estratégica como etapa del proceso de Dirección Estratégica. Se desarrollan en primera instancia los aspectos teóricos fundamentales sobre la planificación estratégica, surgimiento y evolución como función del ciclo administrativo. La dirección estratégica, como proceso que incluye la planificación estratégica, y la importancia de la última con los principales modelos de la dirección estratégica que se han formulado a nivel nacional e internacional.

Capítulo II: Estructura del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica. Se describe por pasos el procedimiento propuesto, así como los métodos y herramientas empleados en la investigación. Además, se realiza la caracterización de la organización objeto de estudio, como campo de acción de esta investigación.

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019 – 2023. Se exponen los resultados obtenidos integrándose la herramienta de análisis económico financiero para mejorar la gestión de la organización.



# *Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la planificación estratégica como etapa del proceso de Dirección Estratégica.*

El presente capítulo aborda la planificación estratégica (PE) y su interrelación en el proceso de Dirección Estratégica. En el marco del mismo se desarrollan varios epígrafes donde se conceptualiza la estrategia empresarial, la Dirección Estratégica y la PE, se alude a la evolución de la PE, así como a su vigencia en Cuba y su importancia para el Turismo; también se incluyen los modelos de Dirección Estratégica. Además se incluye un epígrafe relacionado con los indicadores de gestión empresarial; elementos que se muestran en la figura 1.1.

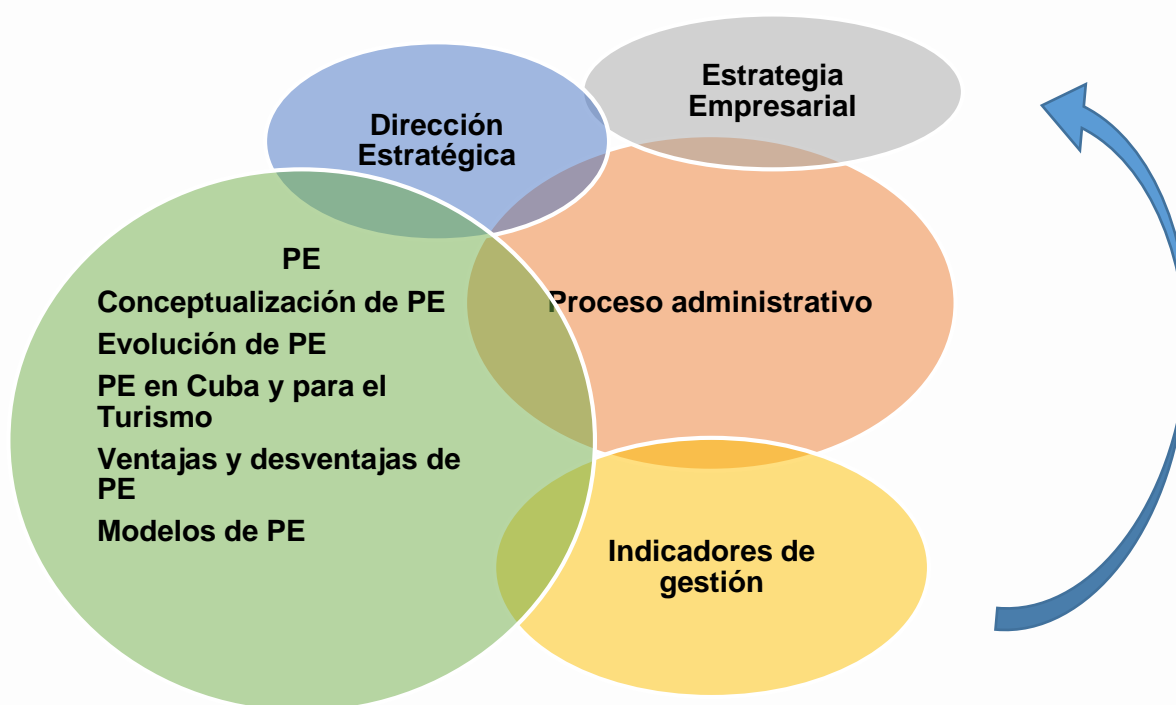


Figura 1.1: Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

## 1.1 Surgimiento y conceptualización de estrategia

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, “*strategeia*”, que significa el arte o la ciencia de ser general. Asimismo, cabría definir la estrategia de un

ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo (Stoner, 2000).

Su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu Ping Fa o "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra (Reyes, 2018).

La estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos (Serna, 1972). Según dicho autor, la estrategia traza el plan de la guerra, y para el propósito mencionado, incluye una serie de actos que conducirán a tal propósito, es decir, establece los planes para las campañas separadas y prepara los encuentros que serán librados en cada una de ellas.

En cambio (Chandler, 1962), definió estrategia empresarial, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: *DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck*, como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Se plantea por diferentes autores que es originario del campo militar, también aparece en el campo económico en obras de (*Neumann and Morgenstern, 1944*) y en el campo del *management* en obras de (*Chandler and Andrews, 1962, Gárciga, 2001*); así lo reconoce la autora (Perdomo, 2018).

Reconocida en la literatura mundial sobre el tema, es la definición de (*Mintzberg, 1993*), basadas en las perspectivas de la estrategia y esta denominación es conocida en la literatura como las cinco P de *Mintzberg*, su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones de los términos:

- Estrategia como plan: generalmente la estrategia se concibe como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Es decir como guía para abordar una situación.
- Estrategia como pauta de acción: lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante. Considera que las

estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir funciona como una maniobra para ganar a la competencia.

- Estrategia como patrón: desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos. Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.
- Estrategia como posición: la estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo dentro de la entidad. Es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.
- Estrategia como perspectiva: elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones.

En el anexo 1 se muestran una selección de diez definiciones con respecto a estrategia empresarial, según varios autores. A partir de dicha selección, el autor de la presente investigación define estrategia empresarial como un conjunto de acciones planificadas que contribuyen a alcanzar y desarrollar ventajas competitivas, y facilitan la asignación de los recursos necesarios para lograr metas de la empresa.

En relación con las conceptualizaciones anteriores, (Strickland, 2011), define las clases de acciones y enfoques que reflejan la estrategia de una empresa (ver figura 1.2).

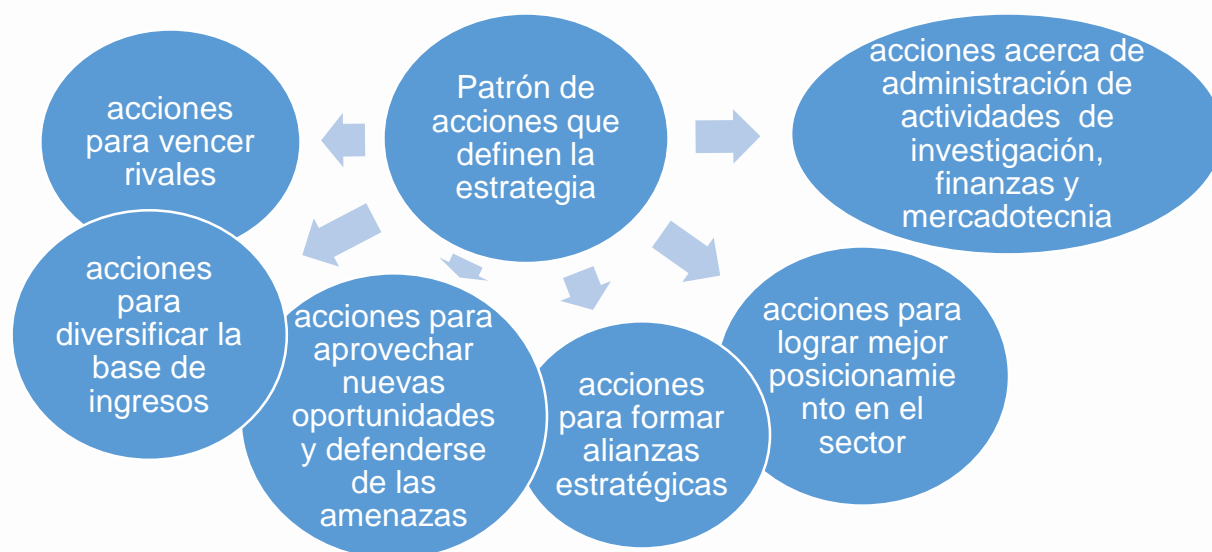


Figura 1.2: Clases de acciones y enfoques que reflejan la estrategia de una empresa.  
 Fuente: Administración Estratégica (*Strickland*, 2011).

Como se puede apreciar en la figura 1.2 se resaltan seis tipos de acciones. A criterio del autor de la presente investigación entre las acciones más comunes a desarrollar en una estrategia se destacan: las relacionadas con aprovechar nuevas oportunidades y defenderse de las amenazas, las que se utilizan para formar alianzas estratégicas y para lograr mejor posicionamiento en el sector, así como las de diversificación de la base de ingresos.

Una vez expuestos los principales elementos relacionados con el surgimiento y conceptualización de estrategia se hace necesario, a criterio del autor, abordar aspectos relacionados con la planificación.

### 1.2 La planificación como la más importante de las funciones administrativas

Las funciones administrativas son imprescindibles para el desempeño de una organización: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones forman un ciclo en el que cada función se relaciona estrechamente, pero se debe resaltar que sin la planificación sería imposible el correcto funcionamiento de las empresas ya que esta es el punto de partida del ciclo; pues busca lograr los objetivos y elevar los niveles de productividad (L. Rodríguez, 2012).

En fin, la planificación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo (*Hampton*, 1989). La planificación es considerada como la más importante de las funciones administrativas, por el hecho de ser ella quien plantea las actividades y tareas concretas de la acción (Z.Torres, 2014). La planificación es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo como se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Tipos de planificación en los tres niveles organizacionales.

<b>Alcance</b>	<b>Niveles</b>	<b>Tipo de planificación</b>	<b>Objeto</b>
<b>Largo plazo</b>	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y

			amenazas. Incertidumbre.
<b>Mediano Plazo</b>	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos a nivel departamental.
<b>Corto plazo</b>	Básico	Operativo	Es a corto plazo y se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Fuente: (Chiavenato, 1994)

La PE forma parte de un proceso más abarcador que se denomina Dirección Estratégica. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

### 1.3 Dirección estratégica y Planificación Estratégica (PE)

La dirección estratégica surge, como campo teórico de investigación, a inicios de los años 60 del siglo XX. Esta incluye a la planificación estratégica como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Laserra, 2003); (Almuiñas, 2007); (Perovani, 2012); (Badaguer, 2013)

En Cuba, se aplica la dirección estratégica desde 1998 en conjunto con la dirección por objetivos que ya se aplicaba desde 1990 y el trabajo con los valores. Lo anterior motivó el impulso hacia un modelo de dirección empresarial instrumentado en la dirección estratégica por objetivos centrada en valores.

La aplicación de los lineamientos del VI Congreso del PCC demandó cambios sustanciales en el entorno empresarial cubano, los cuales constituyen nuevas exigencias y oportunidades para la empresa estatal socialista cubana. Debido a estas condiciones de cambio en el entorno se hace imprescindible la aplicación del proceso de dirección estratégica en las empresas cubanas (Y. B. Rodríguez, 2014).

En anexo 2 aparecen algunas de las definiciones citadas por varios autores respecto al concepto de dirección estratégica, sin embargo, para la presente investigación se formula la siguiente definición: Proceso continuado, reiterativo y transfuncional de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones que conducen a lograr las metas definidas y a resolver los problemas estratégicos de la organización, con el objetivo de dar respuesta adecuada a las demandas y exigencias del entorno, en cumplimiento del encargo social.

Se reconoce, en la literatura consultada, que el proceso de dirección estratégica se realiza a través de tres etapas: formulación, ejecución, y control estratégico (Hernández, 2009); (Bermejo, 2010); (G. y. González, 2010).

En la etapa de diseño estratégico el objetivo principal es formular el rumbo estratégico que debe seguir la organización. Para lograr esto es necesario establecer: la misión, la visión, la realización del diagnóstico estratégico, la determinación de los objetivos estratégicos, los valores organizacionales y las estrategias a seguir (Caballero, 2014).

La etapa de implantación es donde se ejecutan las estrategias definidas en la etapa de diseño estratégico, a través de la ejecución de las acciones proyectadas (Huamani, 2010). En esta etapa es fundamental el liderazgo, la motivación de los trabajadores, la capacidad de los directivos de convertir las estrategias en el quehacer diario de sus subordinados con un trabajo coordinado.

La etapa de supervisión y ajuste es donde se revisan, evalúan y controlan los resultados que se obtienen en la implementación de las estrategias (Gates, 2010). Aquí es fundamental la medición de las variables importantes para la organización y una de las herramientas que más se utiliza es el Cuadro de Mando Integral (CMI), diseñado por Kaplan & Norton, (1999). El control de gestión con el empleo del CMI ha revolucionado la dirección estratégica, pues permite acercar más lo estratégico a lo operativo y así resolver la falta de integración entre estos niveles que varios autores han resaltado (C. Rodríguez, 2013).

Es la etapa de planificación la que más atención e importancia recibe de los autores, por ser la etapa en la que se analiza la situación de la organización, se establecen las metas u objetivos deseados y se trazan las estrategias a seguir para llegar a su alcance.

Muchas son las definiciones acerca de PE, entre ellas se destacan las que se muestran en el anexo 3. Para la presente investigación, el autor considera que PE puede definirse como

el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas a largo plazo, sobre la base de un análisis sistemático del entorno que responda a los principales problemas estratégicos de la empresa, con el objetivo de dar respuesta adecuada a las demandas y exigencias del entorno, en cumplimiento del encargo social.

#### 1.4 Antecedentes de la PE

Según la autora (Perdomo, 2018), la planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania. El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir: qué es lo que se quiere lograr.
- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársele como un todo, es decir, un sistema.
- Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

En Cuba, se introduce la PE en la década de los 90, con la implementación del Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 (art 3, inciso u), sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: la planeación empresarial constituye una herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista, y este decreto se actualiza en el 2017 a partir de las modificaciones que plantea el Decreto Ley 334.

Muchas de las empresas cubanas tienen implementado el perfeccionamiento empresarial, y se rigen por el Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal) con modificación por él Decreto ley 335 (Congreso del Partido, 2017), donde se exige el uso de la PE.

En menos de una década el escenario internacional cambió y Cuba se enfrentó a un entorno inseguro y turbulento, donde los estilos, los procesos, la eficiencia y eficacia económica son imprescindibles para subsistir.

En el año 1995 se toma la decisión de comenzar con la capacitación de los principales dirigentes a implantación de la Dirección por Objetivos en todos los Organismo de la Administración Central del Estado y en los Consejos de la Administración de las provincias, con la determinación de los objetivos para los años 1996 y 1997, evaluados y asesorados por un grupo de especialistas de las universidades del país (López, 2011).

Estos procesos estratégicos en las cadenas y territorios se realizan algunos de forma independiente con las fuerzas de las propias entidades, y en otros casos se acude a equipos consultores de las universidades y centros de investigación para que ayuden a su realización y asesoramiento.

En el sistema turístico cubano los procesos estratégicos comienzan a desarrollarse en el año 1996 orientados por el Ministerio de Turismo. Los realizaron, en una primera versión hasta el año 2001 algunos grupos y territorios. Con posterioridad se orientó por continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003 y se incorporan otros grupos y territorios (López, 2011).

Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encuentran preparadas para asumir el reto de realizar procesos estratégicos, pues su personal, y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, lo que ha frenado la creación de una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubanas (C. O. Rodríguez, 2007).

No obstante, el monitoreo de estos procesos y su conducción correcta hará que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para su desarrollo. Además, se considera por el autor, que se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o grupo hotelero para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

En particular, la planificación estratégica se relaciona con la previsión, con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización. En este sentido, quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo no pueden predecir el futuro con exactitud, sin embargo, pueden valerse de la planificación como una herramienta que permite establecer objetivos claros y bien definidos,



estrategias apropiadas para alcanzarlos, y utilización de los recursos necesarios que desembocarán en los resultados esperados (Toselli, 2015).

A consideración del autor (Pérez, 2008), la planificación como una función y fase del proceso general de dirección representa un conjunto de decisiones y una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos empresariales a alcanzar en un período, se cuantifican los recursos y definen las formas y acciones para darle cumplimiento a esas metas, la planificación empresarial tiene particular importancia, por cuanto:

- Al establecer los objetivos y metas para el período, contribuye a la eficacia en la gestión empresarial.
- Al compatibilizar las necesidades con las disponibilidades de recursos materiales, laborales, financieros y capacidades productivas, permite lograr los máximos niveles de actividad con la asignación y empleo racional de los factores de producción, contribuyendo así a la eficiencia económica de la empresa, una de las direcciones actuales del perfeccionamiento empresarial y la gestión económica en general.

Pero en el caso de la economía cubana, donde la planificación es la forma y rasgo distintivo de la dirección y administración de la economía, la planificación empresarial adquiere una connotación especial y en particular los trabajos del plan económico anual, que constituyen la guía, el documento para la acción y dirección, donde se materializan, donde se concreta, donde se “aterriza” la planeación estratégica de la empresa (valores, misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa en función de la situación actual y escenarios futuros (DAFO); contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos, metas y planteamiento estratégico del desarrollo de la empresa, que a su vez está en función de los intereses del desarrollo de la economía nacional y la sociedad en su conjunto, según autor (Pérez, 2008). El sector turístico no está ajeno a ello, de ahí la necesidad de valorar la importancia de la PE en dicho sector en el epígrafe siguiente.

### 1.5 Importancia de la PE para el desarrollo turístico

En los últimos años, se ha pasado a una visión más integral que busca crear sinergia en el desarrollo del turismo, pero considerando las necesidades de las administraciones, el sector privado, los residentes y los turistas (Toselli, 2015).

Los destinos turísticos son entidades dinámicas que, cada vez mejor y más rápido se deben adaptar a los repentinos cambios de los mercados. Son los mercados los que marcan los ritmos de evolución e intensidad del cambio (Itxaslehor, 2018).

El planeamiento turístico, el cual surgió aproximadamente a mediados del siglo XX, básicamente implementado desde el Estado, tiene distintos enfoques según las épocas, las tendencias o las necesidades.

Así aparece la planificación en el orden físico, liderado por enfoques solo geográficos, con el propósito de ordenar un territorio. También aquellos liderados por enfoques solo arquitectónicos para impulsar proyectos de edificación y construcción, enfoques meramente de orden económico, para la obtención de un beneficio comercial y enfoques sociales para atender las necesidades vacacionales de las poblaciones con menores recursos (Toselli, 2015).

En esta línea, ya desde hace unas décadas - la Agenda 21 para la Industria de los Viajes y el Turismo (WTTC-OMT-CT, 1996) y algunos documentos posteriores de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1999a, 1999b, 1999c) - plantean que tanto el sector público como el privado deben establecer sistemas y procedimientos en el proceso de toma de decisiones, y definir las acciones necesarias para el logro del desarrollo turístico, para lo cual dentro de las áreas de acción prioritarias se encuentra la planificación del turismo, la cual puede tener alcance nacional, pero también regional, metropolitano, o en el ámbito de localidades intermedias o pequeñas.

De acuerdo con lo anterior, en el destino turístico Varadero se han desarrollado investigaciones acerca de la planificación como herramienta de gestión empresarial para proyectar las entidades acorde a las demandas y exigencias del entorno; así lo demuestra la autora (Reyes, 2018).

Una vez abordado los antecedentes de la PE y su implicación para el desarrollo del turismo, se exponen los principales beneficios y limitantes en la implementación de la PE.

#### 1.6 Ventajas y desventajas de la Planificación estratégica (PE)

Según la autora (Reyes, 2018), es necesario a la hora de realizar la PE de cualquier entidad o empresa conocer cuál es el objetivo fundamental de dicho ejercicio, así como sus beneficios y limitantes, las cuales son expuestas en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2: Ventajas y desventajas de la PE.

Ventajas de la PE	Desventajas de la PE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La PE ofrece pautas congruentes con las actividades de la organización, permitiendo definir objetivos con claridad y métodos para alcanzarlos.</li> <li>✓ Ayuda a prever los errores antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven.</li> <li>✓ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.</li> <li>✓ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso. Hay pues, menores posibilidades de que sean incorrectos o no factibles.</li> <li>✓ Gracias a la PE los gerentes mejoran las posibilidades de tomar decisiones que soporten la prueba del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe gran peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.</li> <li>✓ En ocasiones tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.</li> <li>✓ Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez expuestas las principales ventajas y desventajas de la PE, el autor coincide con (I. J. B. Rodríguez, 2008), en que la PE permite prever a dónde quiere llegar la empresa, para lo cual parte del análisis de dónde está actualmente la misma, descubriendo por tanto la brecha que la separa de a dónde quiere llegar y permitiéndole planificar cómo lograr eliminar la brecha.

La PE, como etapa del proceso de Dirección Estratégica, se basa en un modelo que contribuya a organizar el trabajo que se va a desarrollar para el diseño estratégico. En aras de acertar con un modelo, el autor realiza en el siguiente epígrafe un análisis de diferentes modelos de Dirección Estratégica.

### 1.7 Modelos de Dirección Estratégica

La implementación de la Dirección Estratégica en el entorno empresarial cubano no es un caso fortuito, en 1996, ante la necesidad de incorporar un enfoque estratégico a la gestión organizacional cubana se orientó a todas las instituciones del país la adopción de la

Dirección Por Objetivos (DPO) y de la Dirección Estratégica, su forma superior, como filosofía de gestión empresarial. (C. O. Rodríguez, 2007).

La institución rectora de la metodología de este proceso radica en los departamentos Técnicas de Dirección de las universidades de cada provincia, con el objetivo de adecuar los modelos de dirección a las características de las organizaciones y los territorios.

Teniendo en cuenta el peso que en la economía matancera tiene el Turismo y la relativa cercanía del polo turístico de Varadero a la Universidad de Matanzas, el impacto del departamento de Técnicas de Dirección en éste, tiene un rol significativo, ya sea directamente o a través de su asesoría y control a la escuela ramal.

Antes de percibir los diferentes modelos que existen se conceptualiza que un modelo es la representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo, es una pauta a seguir, te permite reproducir un material más sólido (Perdomo, 2018).

Más de 36 modelos de planificación estratégica han surgido diseñados por importantes especialistas en la materia, que han ayudado a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos mediante una elaboración adecuada de la estrategia. Entre ellos resaltan: Menguzzatto (1984), Eugenio Yañez (1989), Sallenave (1992), Arellano (1994) y Wright (1994), Certo (1995), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Llanes (1996), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Bueno (1997), Andrews (1997), Stoner (1997), Navas (1997), Whwleen (1997), Bienmas (1997), Argenti (1997), Goldsmith (1997) ,Strockland (1997), Gimbert (1998), Kotler (1998), Rodríguez – Alemañy (1998), Lazo (1998), Valencia (1999), Gárciga (1999), Misión – Visión, Yañez (1999), Macias - Jorge (2000), Kanry (2000), Ronda – Marcané (2001), UMCC II (2005), Proceso Clásico de Formulación de Estrategias (s.a), SISTRAT (s.a), Modelo Simple de Cambio Estratégico (s.a), Hoffer y Schendel (s.a), Bourse – Díaz –Carbajal (s.a), UMCC I (s.a), Ch. W. L. Hill. (s.a), así como Lógica para el diseño de la estrategia enfocada en la Ventaja Competitiva (s.a).

En cada uno de estos modelos según (C. O. Rodríguez, 2007), se observan puntos y elementos comunes como:

- ✚ La definición de la visión y el establecimiento de escenarios.
- ✚ La no existencia y en ocasiones ineficiencias de mecanismos y sistema de evaluación.
- ✚ Control y retroalimentación del proceso.

- ✚ Poca utilización y diversificación de técnicas diagnósticas; exceso de utilización de la Matriz DAFO.

Para una evaluación general de los modelos expuestos y otros modelos consultados, se observan elementos como:

- ✚ Forma general de establecer escenarios, con insuficiente información para el establecimiento de los mismos.
- ✚ No establecimiento de áreas de resultados claves y aspectos estratégicos asociados.
- ✚ Establecimiento de los objetivos de la organización por áreas claves sin haber establecido las brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- ✚ No se completa el proceso estratégico con el análisis de los sistemas, estructuras, estilos, recursos humanos y las habilidades.

El autor (Vila, 2013) presenta una tabla resumen con las semejanzas y diferencias de algunos de los modelos existentes y que se utilizan por las organizaciones cubanas en la actualidad (Ver anexo 4). Después de realizar el análisis de cada uno de los modelos el autor puede apreciar que los modelos de Dirección Estratégica son semejantes en cuanto a los pasos que tienen en cuenta, sin embargo, el modelo más utilizado es el de Yañez (1999) como lo plantean (C. O. Rodríguez, 2007); (E. C. a. G. González, 2009); (Vila, 2013).

En los primeros modelos de dirección estratégica no se tenía en cuenta la visión, Yañez (1999) define la misión como el primer paso del modelo que diseñó y sitúa la visión después de realizada la segmentación estratégica, el análisis de las relaciones internas y externas y de los escenarios. Este modelo se convirtió en uno de los más usuales en Cuba por su capacidad de adecuarse a diferentes estructuras organizacionales (León Reyes, 2018).

El investigador pretende acertar entre los diferentes modelos con el que más se adecue a la entidad en investigación para su desarrollo y lograr la propuesta de planificación que se quiere para la organización objeto de estudio. En dicha investigación será empleado el modelo de Eugenio Yañez a través de la propuesta de (León Reyes, 2018) en su modelo de Dirección Estratégica, que será descrito en el capítulo II.

Para la implementación y actualización de los modelos de PE, es necesario utilizar un conjunto de indicadores de gestión que muestren los resultados de la marcha de la organización en su desempeño.

## 1.8 Indicadores de gestión

Los indicadores son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de eficacia, eficiencia o efectividad; tanto globales o de resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos nos indican cómo marcha la empresa. Los requisitos que debe cumplir un indicador según (Armijo, 2009) son:

1. Útil, que sirva realmente para la mejora.
2. Expresable en forma de índice que sea medible, que es fácil de recoger la información y fácil de registrar.
3. Ligado a un objetivo, que sea relacionado con el proceso y el objetivo de ese proceso.
4. Fácil de calcular, que su procesamiento sea practicable y rápido de hacer.
5. Auto explicativo, que sea comprensible para todas las persona en la empresa u organización especialmente a aquellas personas que no dominan el lenguaje técnico.
6. Los indicadores de resultados son los que informan que ha pasado. Salidas de un proceso, la información es a posteriori.
7. Los indicadores de proceso son los que informan de lo que pasa (proceso en marcha). Mide lo que está pasando, la información se obtiene a priori. Son inductores de los indicadores de resultados.

Para que en una empresa se logren resultados satisfactorios se deben de puntualizar todos aquellos aspectos que sea claves en la realización del desempeño por lo que se deben dejar bien en claro lo que es la calidad y productividad que no son más que: eficiencia, eficacia, efectividad, por lo que es importante puntualizar y dar a conocer el verdadero significado de estas definiciones (Mondragón, 2001).

La eficiencia que según (Férrandez Hatre, 2003), se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios (la eficiencia es el “cómo”).

Betancourt Caballero (2016) muestra un resumen de los tipos de indicadores por actividades de planificación estratégica a través del cuadro 1.3.

Cuadro 1.3: Actividades del proceso de planificación estratégica e indicadores.

Niveles institucionales		Actividades de la PE	Tipos de indicadores	
<b>Gobierno de la Institución</b>		Formulación del plan estratégico	Indicadores estratégicos	
<b>Autoridades de la institución</b>		Evaluación y control	Indicadores de control	
<b>Personal de la institución</b>		Gestión operativa	Indicadores de desempeño	

Fuente: Betancourt (2016).

Se entiende que eficiencia es una relación entre los recursos utilizados y su grado de aprovechamiento en los procesos. Buscando producir más y mejor con menos recursos y logrando la optimización del proceso productivo y/o de los servicios. Los indicadores de eficiencia como se muestra en la figura 1. 4 son los que miden el consumo de recursos del proceso.

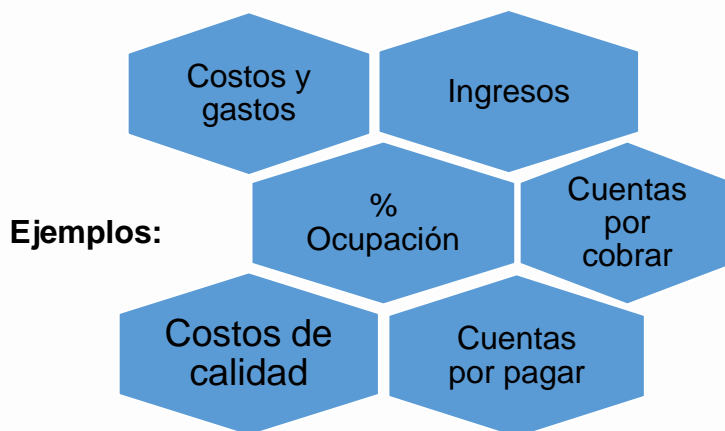


Figura 1.4: Indicadores de eficiencia. Fuente: Elaboración propia.

Según (Férrandez Hatre, 2003) y (Rangel Blanco, 2014) la eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% del servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Es decir, se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el

grado de satisfacción del cliente y de la empresa. En la figura 1.5 se muestra la implicación del logro de los objetivos según (Almanza Díaz, 2012).

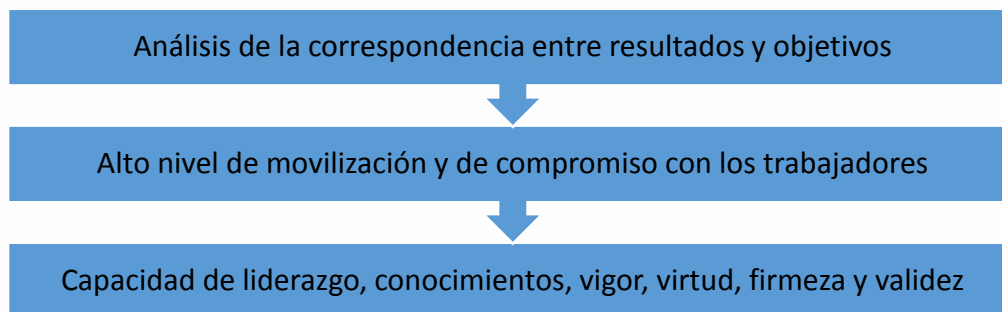


Figura 1.5: Implicación del logro de los objetivos. Fuente: (Almanza Díaz, 2012).

Efectividad según (Bermejo, 2010), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos (logro simultáneo de la eficiencia y la eficacia).

En resumen, la clara dimensión de la eficiencia logra las ganancias con menores costos, para lograr esto se debe comenzar por la administración terminando por el último obrero de la organización o entidad para lograr nuestra eficiencia con el menor costo posible incrementando así la productividad teniendo una buena organización en el proceso y/o servicio. (López Martínez, 2017).

### 1.9. Conclusiones del Capítulo I

- ✓ La PE es una herramienta clave para la dirección, la cual representa un conjunto de decisiones y una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos empresariales a alcanzar en un período, se cuantifican los recursos y definen las formas y acciones para darle cumplimiento a esas metas.
- ✓ En el caso del Turismo, que es un sector estratégico de desarrollo para Cuba, se considera una visión más integral de la PE, puesto que se busca la creación de sinergias para el desarrollo, y toma en consideración las necesidades de clientes, prestatarios, productos y otros factores productivos, en aras de adaptar las empresas a la dinámica de los destinos turísticos.



## *Capítulo II: Estructura del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica*

En el presente capítulo se muestra el procedimiento a seguir para la actualización de la PE. Para ello se utiliza una variante del modelo de Eugenio Yañez y el implementado por el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas. Durante la revisión bibliográfica se pudo constatar que no existía un documento previo en el cual se recogiera esta metodología y fuera fácil de aplicar por los directivos como guía práctica y detallada.

### 2.1 Análisis de las características del Modelo de Dirección Estratégica seleccionado

Al estudiar el modelo propuesto por (León Reyes, 2018), se aprecia que la autora del modelo escogido realiza una segmentación estratégica que se adapta a organizaciones con una estructura cambiante, puesto que no incluye las unidades de negocios en el procedimiento metodológico.

Dicho modelo es de fácil aplicación para los directivos del turismo, pues se desarrolla de conjunto con once actividades complementarias a los doce pasos del procedimiento; en los que se incluyen además, la aplicación de técnicas de diagnóstico estratégico que posibilitan un análisis más amplio de la competencia en el sector.

Para (León Reyes, 2018), el ejercicio estratégico se simplifica y resulta más viable, en correspondencia con los modelos anteriores, a raíz de que la propia estructura del modelo se adapta a las características de las organizaciones en la provincia de Matanzas. Dicho modelo se viene aplicando por el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros<sup>1</sup> de la Universidad de Matanzas, con resultados en sectores económicos como el turismo, el sector industrial, la empresa eléctrica y otras de empresas de servicios.

Sin embargo, el autor del presente trabajo considera importante la realización del análisis económico y de los resultados de las áreas de trabajo, previo a formulación de los objetivos, en aras de realizar una proyección estratégica con mayor información analítica.

Antes de comenzar el ejercicio estratégico, la autora (León Reyes, 2018), plantea que es necesario cumplimentar requisitos y condiciones previas, así como respetar el algoritmo de

---

<sup>1</sup> Antes conocido como departamento de Técnicas de Dirección

trabajo para la obtención de resultados durante el desarrollo del ejercicio estratégico en la organización objeto de estudio, tal y como se explica en el epígrafe siguiente.

## 2.2 Requerimientos y algoritmo de trabajo del Modelo de Dirección Estratégica (León Reyes, 2018)

Es necesario conocer que para la implementación de este ejercicio es de vital importancia el funcionamiento de diferentes factores en correlación, por lo que se requiere:

- Compromiso de la alta dirección con el proceso: antes de comenzar el ejercicio debe comprobarse el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso, precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos y la garantía de las condiciones de trabajo.
- Facilitador: profesional con los conocimientos y competencias emocionales necesarios para facilitar un ejercicio de planificación estratégica.
- Grupo de Trabajo: grupo de personas de la organización que con la ayuda del consultor elaborará la planificación estratégica de esta.
- Medios Visuales: con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis se requiere un medio visual.

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del ejercicio de planificación estratégica debe comenzar por un precalentamiento que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se procede a dar paso a cada una de las fases del procedimiento con el algoritmo de trabajo planteado por (C. O. Rodríguez, 2007) que muestra a continuación en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Algoritmo de trabajo.

Instrucción	Trabajo individual	Trabajo en Equipo	Trabajo en plenaria
Se explica a los miembros del equipo los elementos fundamentales de la fase a cumplimentar	El facilitador orienta y supervisa la fase en cuestión, una vez que haya explicado	Se conforman de equipos para cumplimentar de conjunto la fase, retomando aspectos positivos de las propuestas	Discusión General que toma en cuenta la propuesta de cada equipo

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3 Descripción del procedimiento para la planeación estratégica

Para comenzar con el ejercicio estratégico en varias sesiones de trabajo se le va dando cumplimiento a cada uno de los doce pasos y once actividades que componen el procedimiento propuesto para la planificación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas, los cuales se describen a continuación en la figura 2.1.

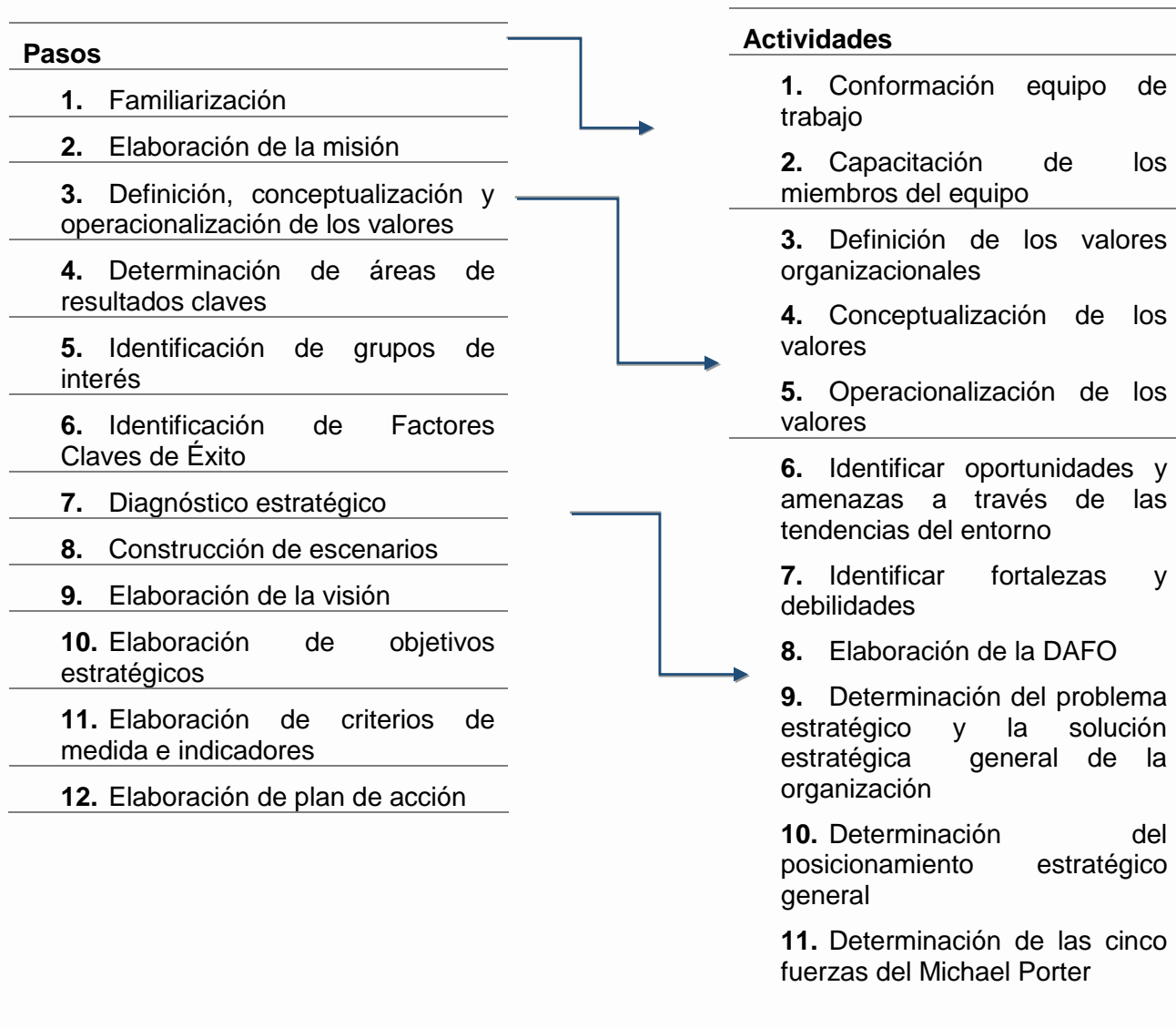


Figura 2.1: Procedimiento para la actualización de la PE. Fuente: Elaboración propia.

- Paso 1: Familiarización
  - ✓ Actividad 1: Conformación del equipo de trabajo.

Dentro de los trabajadores relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se selecciona al equipo de trabajo que va ser los encargados del diseño e implementación de la planeación estratégica. Este grupo de personas ofrecerán valoraciones

conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a los momentos fundamentales del ejercicio estratégico, con un máximo de competencia.

Deben incluirse en el equipo de trabajo la alta dirección de la organización y aquellos especialistas de mayor reconocimiento y experiencia en la actividad que desempeñan en la organización. Deben destacarse los aspectos siguientes: Nombre y cargo de cada miembro y años de experiencia.

✓ Actividad 2: Capacitación de los miembros del equipo

Para comenzar el Ejercicio Estratégico en una organización es preciso comenzar con una presentación de todos los miembros del grupo de trabajo y que estos tengan conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes en la planeación estratégica, planeación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés.

En este paso se capacita en materia de planificación, dirección estratégica y gestión del cambio a todo el personal de la organización (incluida la Alta Dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La máxima dirección definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. En la capacitación debe considerarse el posible apoyo de un consultor o experto externo a la organización. Es importante destacar que la dirección estratégica es un modelo de cambio, ya que se diseña para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso.

Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico. Una vez superada esta fase se explica el procedimiento y se comienza el trabajo con los elementos que la integran.

o Paso 2: Elaboración de la misión

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas porque la misión es la descripción de la razón de

ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en qué negocio se encuentra.

Para realizar esta actividad en el menor tiempo posible se propone que se utilicen los medios de informatización con los que se cuente en la entidad: correo, chat, entre otras. Para circular y hacer llegar al consejo de dirección y a los expertos seleccionados con antelación los aspectos que debe reflejar en una misión los cuales se muestran por (León Reyes, 2018):

- ¿A qué nos dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?
- ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos y a quién?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?
- ¿Qué es lo que hace que nuestra Misión sea verdaderamente motivadora?
- La integración de todas las respuestas permite conformar la Misión de la organización.

Las características de la misión es otro de los elementos a tener en cuenta durante su elaboración algunas de ellas se muestran en la figura 2.2.



Figura 2.2. Características esenciales de la misión. Fuente: (León Reyes, 2018).

Para poder redactar la misión se deben tener en cuenta cinco aspectos fundamentales que se muestran en la figura 2.3, el cual permite ilustrar el proceso a seguir durante la elaboración de la misma.



Figura 2.3. Proceso de elaboración de la misión de una entidad. Fuente: León Reyes (2018).

o Paso 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

✓ Actividad 1: Definición de los valores organizacionales

Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la organización objeto de estudio, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptualizan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden medirse de forma individual o colectiva, según quede decidido por el grupo de trabajo.

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.

✓ Actividad 2: Conceptualización de los valores

Se conceptualizan los valores a partir de la definición del valor según el concepto que asumen los miembros de la organización. Es importante su conceptualización para cada grupo humano, y por ende las organizaciones asumen de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

✓ Actividad 3: Operacionalización de los valores

Se operacionalizan a partir de la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

o Paso 4: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las ARC son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Se identifican a partir de diferentes elementos que se muestran en la figura 2.4.



Figura 2.4. Identificación de las áreas de resultados claves. Fuente: Elaboración propia.

o Paso 5: Identificación de los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis. Estos pueden ser de carácter interno o externo. El procedimiento recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la entidad se encuentra alineada con el logro de su misión y visión. Algunas de las características que deben tener los Grupos de Interés se muestran en la figura 2.5.

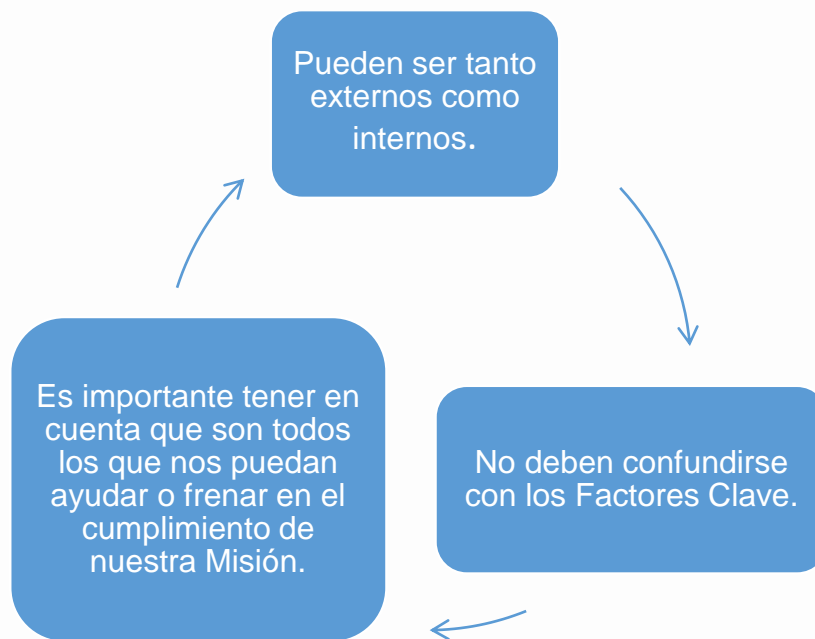


Figura 2.5. Características de los Grupos de Interés. Fuente: Elaboración propia.

o Paso 6: Identificación de los Factores Claves Éxito (FCE)

Los factores claves son los fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Estos tienen como características que se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados y deben ser seleccionados a través del trabajo grupal.

o Paso 7: Diagnóstico Estratégico

Un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es para la toma de decisiones mediante el cual se identifican de cada uno de estos grupos que afectan positivo o negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. Este análisis conlleva a la elaboración de la Matriz DAFO con cuatro entradas, donde se cruzan los elementos internos (debilidades y fortalezas) con los externos (amenazas y oportunidades) de la organización para la toma de decisiones.

- ✓ Actividad 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno

Las amenazas son los elementos, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Las oportunidades son las ventajas externas que aparecen en el entorno que favorecen a la organización en el cumplimiento de la misión.



Se deben definir las principales tendencias del entorno, pudiendo agruparse en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, los expertos deben analizar las interrogantes que se muestran a continuación (Cantabria, 2014), este análisis permite conformar el eje horizontal de la Matriz DAFO para esto se utilizó la siguiente entrevista dirigida a los trabajadores y directivos del hotel Star Fish Cuatro Palmas para determinar las Amenazas y Oportunidades teniendo en cuenta una serie de preguntas que se listan a continuación, las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo del trabajo investigativo.

1. ¿Cuáles son las principales tendencias Políticas que el entorno le plantea a la organización?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias Económicas que el entorno le plantea a la organización?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias de la Competencia con respecto a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias Legales que el entorno le plantea a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias Sociales que el entorno le plantea a la organización?
6. ¿Cuáles son las principales tendencias Tecnológicas que el entorno le plantea a la organización?
7. ¿Cuáles son las principales tendencias en los Proveedores de la organización?
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de los Clientes de la organización?
9. ¿Cuáles son las principales tendencias Organizacionales que el entorno le plantea a la organización?
10. ¿Cuáles son las principales tendencias de las Empresas Aliadas de la organización?
11. ¿Cuáles son las principales tendencias que el Sector le plantea a la organización?
12. ¿Cuáles son las principales tendencias que la Naturaleza le plantea a la organización?

✓ Actividad 2: Identificación de Fortalezas y Debilidades

A través del trabajo en grupo aplicando una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto). Este análisis permite conformar el eje vertical de la Matriz DAFO.

Las fortalezas son las ventajas, habilidad, recursos internos que favorecen a la organización en el cumplimiento de la misión y las debilidades son las insuficiencias, dificultades, carencias internas que limitan a la organización en el cumplimiento de la misión.

✓ Actividad 3: Elaboración de la Matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas, utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5. De este análisis se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad y finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las de mayor puntuación por cada cuadrante y por cada uno de los ejes para posteriormente determinar el problema y la solución estratégica general de la organización.

✓ Actividad 4: Determinación del problema y la solución estratégica general de la organización

El problema estratégico general es aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión, que responden 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.

La Solución Estratégica General es la solución a aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión, que responde al siguiente formato: Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las principales amenazas, para el cumplimiento de la misión.

✓ Actividad 5: Determinación del Posicionamiento Estratégico

En esta actividad se determina el cuadrante en el que se encuentra la organización y la estrategia a seguir por la misma. Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se selecciona el cuadrante con mayor valor. Se realiza el completamiento de cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar:

➤ 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?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

➤ 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?

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.

➤ 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?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

➤ 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?

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.

En la figura 2.6 se muestra la ubicación, combinación y análisis de los elementos, así como la interpretación de los resultados en una matriz DAFO. Lo cual es de suma importancia en el paso Diagnóstico Estratégico, porque de ello depende el posicionamiento estratégico de la organización.

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal	TOTAL
FORTALEZAS	O1	O2	.....	On		A1	A2	.....	An			
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza					Permite visualizar cuales son las fortalezas más importantes	
F2												
⋮												
⋮												
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas						
subtotal												
DEBILIDADES	O1	O2	.....	On		A1	A2	.....	An			Permite visualizar cuales son las debilidades que mas dañan a la organización
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza						
D2												
⋮												
⋮												
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia						
subtotal												
TOTAL	Permite conocer cuales son las oportunidades que pueden aprovecharse más					Permite conocer cuales son las amenazas que más dañan a la organización						

Figura 2.6 Esquema de una Matriz DAFO. Fuente: (Rodriguez, 2016).

Según (Michael Porter, 2008), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarse a conseguir todo lo que se sueña.

✓ Actividad 6: Determinación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de (Michael Porter, 1997) nos permite el empleo de un marco de referencia común para medir la organización. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos (Aguilar Joyas, 2006). Estas fuerzas se describen (Cuadro 2.2) y se evidencia la relación entre las cinco fuerzas en la figura 2.7.

Cuadro 2.2 Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter	Descripción
1 El poder de negociación de los clientes.	El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas. La importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costes y del grado de concentración de los clientes.
2 La amenaza de productos sustitutivos.	Productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo a precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.
3 El poder de negociación de los proveedores.	Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores esté más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia el consumidor.
4 La amenaza de los nuevos competidores.	Los competidores potenciales constituyen una amenaza, y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada; donde las posibles barreras de entrada son: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el coste de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y las ventajas de experiencia y costes. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa de agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto -mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias.
5 Rivalidad entre las empresas	Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados o cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, cuando existen intereses estratégicos elevados, en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria, cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad y mientras haya más competidores diversos. Se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.

Fuente: (León Reyes, 2018).

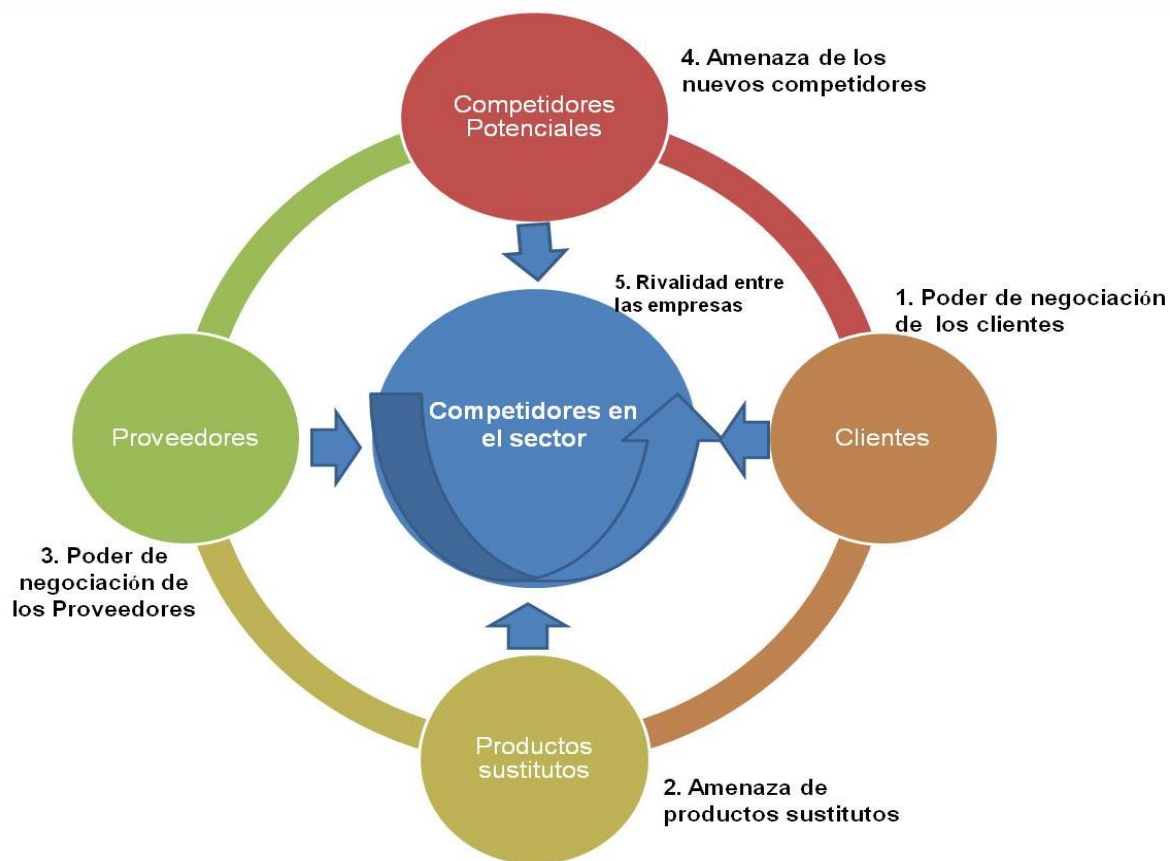


Figura 2.7. Diagrama esquematizando las relaciones entre las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Porter, 2008, citado por (León Reyes, 2018).

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los Clientes, Proveedores, Productos Sustitutos y Competidores Potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada (Michael Porter, 2008).

o Paso 8: Construcción de los Escenarios

A partir de los posibles comportamientos de los FCE de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse la estrategia y se describen los tres comportamientos: positivo, intermedio y negativo que pueda tener cada FCE. Los escenarios son la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo. Se construyen los tres escenarios como se muestra en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3: Posibles escenarios en el que se ve inmersa una organización.

<b>Positivo</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Negativo</b>
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.

. Fuente: León Reyes (2018).

o Paso 9: Elaboración de la visión

La visión es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”. Se elabora para cada ARC (responsabilidad del director de ARC). Se agrupan las visiones de cada ARC y se conforma la visión de la organización. Se debe elaborar con “El corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”. Además tiene que poseer ciertas características como son:

- 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.

o Paso 10: Elaboración de los Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el período para el cual se elabora la planeación. Las características que deben tener estos Objetivos Estratégicos son:

- Debe elaborarse uno por ARC.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran enfocados a alcanzar la visión del ARC.

o Paso 11: Elaboración de los criterios de medidas e indicadores para cada objetivo estratégico

Los criterios de medida son las metas a alcanzar por el ARC en determinado periodo de tiempo. Deben presentar las características siguientes:

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.

- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- Se presentan en tercera persona.

A partir de la tormenta de ideas con el trabajo en grupo se elaboran por los encargados del ARC a la cual pertenece el Objetivo Estratégico al que tributan la responsabilidad es del director de cada ARC.

Los indicadores son los que medirán los objetivos de trabajo. Para que se vayan agregando los indicadores cada responsable del cumplimiento y seguimiento de los objetivos elaborados anteriormente, serán los que asigne sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos. Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas. No se puede olvidar la importancia que tienen ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume del cumplimiento real de cada objetivo estratégico.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estos indicadores es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

o Paso 12: Elaboración de los planes de acción

El Plan de acción son las actividades concretas a realizar para obtener el objetivo y desarrollar las diferentes estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quiénes, dónde, y responsable, debe seguir el formato que se muestra en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4. Formato del plan de acción.

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos

Fuente: Tomado de (León Reyes, 2018).

Una vez descrito el procedimiento a aplicar para la planificación estratégica, resulta necesario caracterizar la organización en la cual se va desarrollar el Ejercicio Estratégico, y la empresa hotelera a la que pertenece.



## 2.4 Caracterización del Hotel Star Fish Cuatro Palmas

El hotel Cuatro Palmas fue fundado en el año 1992, su construcción fue realizada en los terrenos que anteriormente ocupara las Villas Arenas Blancas y Villas Cuatro Palmas, formada por casas independientes una de otra, en una de ellas, antes del triunfo de la Revolución era ocupada por el tirano Fulgencio Batista para su tiempo de ocio.

Actualmente pertenece al Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe S.A en Contrato de Administración con la Sociedad Mercantil de nacionalidad canadiense *Blue Diamonds Resorts*. Ocupa un área de 25400 metros cuadrados y se ubica en 1ra Avenida entre las calles 60 y 64, Varadero, Matanzas.

En la instalación con categoría Cuatro Estrellas, se conjugan los planes tradicionales (CP) con la modalidad Todo Incluido, que se insertó en el hotel a partir del año 2002. El mismo está diseñado con un estilo arquitectónico colonial, con techos de tejas, arcos y patios.

El hotel dispone de 302 habitaciones distribuidas de la siguiente forma: 100 habitaciones en el edificio principal con tres plantas, 60 habitaciones en el Bloque Colonial con tres plantas., 122 habitaciones en los bungalows 2, 3 y 4, con dos plantas cada uno y 20 habitaciones en las casas, que incluye Casa Perla.

La instalación se dedica a brindar los servicios de alojamiento y restauración a turistas extranjeros y nacionales en un agradable ambiente donde se conjuga la tradicional hospitalidad del cubano y la cultura nacional. Entre los principales servicios y prestaciones del Hotel, según ficha técnica vigente, se encuentran los siguientes: animación y recreación, programa de actividades diurnas, programa de actividades nocturnas, programa de actividades en circunstancias especiales., gimnasio y otras prestaciones de calidad de vida, restauración, bar “Cuba”: Casa Club situado frente al mar, bar piscina “Las Olas” situado al lado de la piscina, bar “Lobby Bar La Barra” situado en el Lobby, restaurante Buffett “Las Palmas” situado en el edificio principal, restaurante “Cuba”, oferta comida cubana situado en Casa Club, restaurante “Tropi Palmas”, diurno funciona como snack y nocturno funciona como restaurante especial en comida internacional.

También se prestan otros servicios no incluidos entre los que se mencionan: venta de artesanías, tiendas, mini estación de correo, buró de venta de excursiones, buró de renta de autos, posta médica y masajes.

El hotel cuenta con una plantilla aprobada de 214 trabajadores, cubiertas 200 para un 93.46%, de ellos 96 son mujeres, y 104 hombres, 32 integran las filas del Partido Comunista de Cuba, y 14 la Unión de Jóvenes Comunistas.

En la organización existen 13 cargos de cuadros: Subdirector General, Subdirectora de Recursos Humanos, Subdirectora Económica, Subdirector Asistente, Subdirectora Comercial, Jefa Recepción, Maître, Jefe de Seguridad y Protección, Jefe de Compras, Chef de Cocina, Jefe de Servicios Técnicos, y Ama de Llaves, cargos que se destacan por su estabilidad en su desempeño.

El nivel educacional de los trabajadores oscila desde el noveno grado al nivel superior. Este se detalla en el gráfico 1.

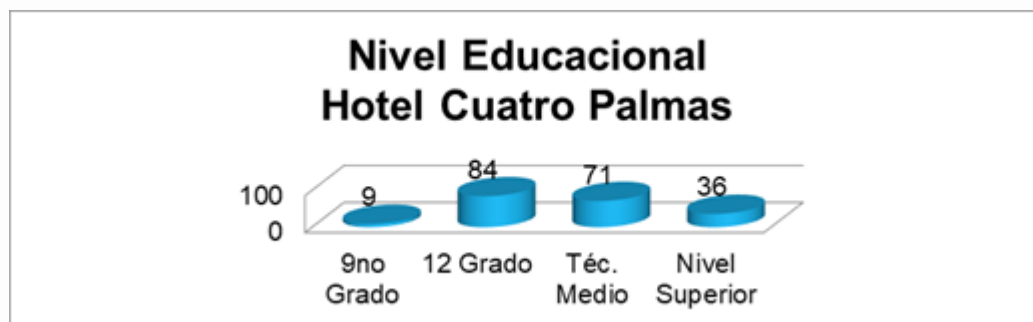


Gráfico 1: Nivel Educativo de los trabajadores del Hotel Starfish Cuatro Palmas. Fuente: Elaboración propia.

En las actividades de Innovación participan todas las áreas del hotel, y se involucran trabajadores y cuadros en ellas. El hotel tiene un plan de mejoras que se actualiza de manera sistemática en la búsqueda de ofrecer un mejor producto a los clientes que posibilite estar al nivel de las exigencias del mercado.

Este año el hotel tiene previsto un fuerte plan inversionista, entre los que destacan: Mobiliario de 100 habitaciones, reposición de 20 TV, 30 split, 100 minibares, reparación capital de las redes hidráulicas, así como la reparación capital de la casa perla que ya se desarrolla por un monto de 4.6 millones de pesos que permitirá convertir este inmueble patrimonial en una planta real con 10 suites en correspondencia a las exigencias establecidas, será indudablemente un producto de excelencia que impactará sustancialmente en la calidad y el servicio del Hotel.

El hotel cumple con los aportes realizados a la OSDE al 113%, según los resultados obtenidos se debieron aportar 1 195.5 MCUC y se aportó 1 350.0 MCUC.

Durante el año 2018 se recibieron varios controles en los que se destacan, en el mes de Mayo un control Ministerial (MINTUR) con resultados satisfactorios y en el mes de Noviembre se recibió una auditoría por la Contraloría en el marco del XIII Control Interno Nacional con resultados aceptables.

La sección de base de la ANEC es Vanguardia Nacional y es de reconocer el trabajo realizado en este período en actividades de control, de divulgación e información, así como de movilización y convocatoria para apoyar tareas importantes del centro.

Una vez expuestos los elementos anteriores, se hace necesario profundizar en aspectos relacionados con la calidad de los servicios que se brindan en el hotel, los cuales se abordarán a continuación.

#### 2.4.1 Análisis de la calidad de los servicios en el Hotel Starfish Cuatro Palmas al cierre del 2018

Se ha logrado cumplir el objetivo de trabajo de obtener más del 95% de satisfacción de los clientes con 97.48% en el resultado de las encuestas (*Empresa GesHotel, 2018*), para un valor negociado del año de 1.62 se obtuvo 1.65 al cierre Septiembre. Se ha trabajado de manera intensa en mejorar la amabilidad, la sonrisa, los buenos tratos, se continúa enfocado en la mejora continua y personalizada a través de un sistema de gestión de atención al cliente, con llamadas de cortesía, al tercer día de su estancia que permite identificar el cliente insatisfecho sobre todo sensibles ante su situación siempre mostrando interés en la solución de su problema, lo que permite que todos los clientes pasen su estancia agradable y se lleven una experiencia de excelencia, así como el seguimiento de reportes en el que los departamentos que más aportan son recepción, ama de llaves y mantenimiento lo que permitió obtener buenos resultados debido a su respuesta rápida y eficiente a la solicitud de los clientes.

La eficacia con que se trabajó en el sistema de retroalimentación diario, con la recopilación de comentarios de los clientes en los diferentes departamentos logró dar seguimiento hasta alcanzar la satisfacción del cliente, este sistema arroja resultados satisfactorios en las encuestas aplicadas, ya que permite identificar el problema y realizar un trabajo personalizado con los clientes insatisfechos en la menor brevedad posible.

Al cierre del mes de Diciembre de 2018 el hotel se encuentra en las redes sociales tal como sigue: en *Trip- Advisor*, sitio más importante de opinión a clientes en el mundo en el lugar 7

de un total de 65 hoteles en Varadero y el 27 de 431 hoteles. En el *holiday-check* (sitio de los alemanes) se logra alcanzar el 82 % de recomendación, y el *Monarc* (sitio de los canadienses) se encuentra en el lugar 15 de 65 hoteles en Varadero que operan con este mercado.

Por otra parte en los resultados en las Encuestas en Fronteras se expresan que todos los departamentos al cerrar Diciembre están por encima de 4 y el hotel en general 4.52 puntos.

En las inspecciones recibidas se ha logrado resultados satisfactorios. Se cuenta con la licencia sanitaria, obteniendo en las inspecciones de higiene mensual un promedio de 8 puntos. Se está en un proceso de implementación de sistema de gestión de higiene y salud asesorado y avalado por la *Cristal Ibérica Consulting SA*, líder internacional; ascendiendo en los resultados mensuales, se encuentra además en proceso de optar por la certificación COCINA + HIGIÉNICA Y SEGURA otorgada por el MINTUR.

Actualmente se opta por segunda ocasión por la condición Líder de Calidad. Se mantiene siempre un sentimiento de inconformidad con los resultados, lo que ha permitido en toda esta etapa que se mantenga una línea ascendente, estrategia que se mantiene en el colectivo. Se trabaja de manera sostenible en la política ambiental.

## 2.5. Conclusiones del capítulo II

- ✓ La propuesta del procedimiento para la actualización de la planeación estratégica a partir del Modelo de Dirección Estratégica de León Reyes 2018, contribuye a facilitar el ejercicio estratégico en las organizaciones turísticas, porque establece un conjunto de actividades y definiciones que contribuyen a lograr una mayor comprensión del ejercicio y de las etapas del procedimiento.
- ✓ Los procesos de planificación turística hoy deben, más que nunca, trabajar sobre el análisis de los resultados de áreas de trabajo, en aras de formular objetivos realistas. Así mismo deben dotarse de herramientas para el análisis y la planificación, que permitan conocer las capacidades de la empresa: qué se puede atender y a qué se puede aspirar; comprender a los mercados: detectando oportunidades y atendiéndolas. Inteligentemente; trazar un Plan que contenga y ordene las acciones para construir el futuro.
- ✓ De acuerdo con las legislaciones del sistema empresarial cubano, la aplicación de la primera etapa de la propuesta del Modelo de Dirección Estratégica (León Reyes, 2018)

en el hotel Star Fish Cuatro Palmas, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, permitirá lograr un mejor desempeño en el cumplimiento de su encargo social y cumplir con funciones dentro del sistema empresarial, tales como: garantizar el cumplimiento de las normas jurídicas establecidas que le correspondan cumplir, así como las disposiciones, reglamentos y sistemas aprobados en la empresa; elaboración de diagnósticos sobre la gestión de la UEB; y la elaboración de los objetivos a alcanzar por año.

## *Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019 - 2023*

El siguiente capítulo aborda los principales resultados obtenidos a partir de la implementación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas, de acuerdo con las exigencias y demandas del entorno actual.

3.1. Implementación del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas.

Para comenzar con el ejercicio estratégico se comprobó que la Alta Dirección se encontraba comprometida con el proceso a emprender. Los máximos responsables de la organización se encontraban consientes y dispuestos a realizar el diseño e implementación de la PE y se contó con el apoyo de todos

- Paso 1: Familiarización
- ✓ Actividad 1: Conformación del equipo de trabajo

En la primera sesión de trabajo la alta dirección comprometida designó las personas que además del consejo de dirección participarían en el proceso constituyéndose así el equipo de trabajo y como máximo responsable del diseño e implementación de la PE el Director del Hotel Star Fish Cuatro Palmas. Después de esta sesión se comenzó el trabajo para obtener los resultados de cada uno de los pasos propuesto en el procedimiento descrito a los miembros del equipo, que quedó conformado por 18 miembros los cuales forman parte del Consejo de Dirección, tal y como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Relación de miembros del Equipo de Trabajo para el diseño e implementación estratégica en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas.

No	Cargo	Años de Experiencia en Gran Caribe
1	Director General	5 años
2	Jefe Dpto. Subdirección	13 años y 1 mes
3	Asistente del director	2 años
4	Jefe Dpto. Mantenimiento	30 años y 2 meses
5	Jefe Dpto. Animación	4 años y cinco meses

6	Jefe Dpto. Cocina	3 años y 2 meses
7	Maître	3 años y 2 meses
8	Jefe Dpto. Compras	7 años y 3 meses
9	Jefa Dpto. Ama de Llaves	8 años y 7 meses
10	Jefa de Recepción	4 años
11	Jefa Dpto. Comercial	6 años y 1 mes
12	Jefa Dpto. RRHH	1 año y 10 meses
13	Jefa Dpto. Económico	7 años y 6 meses
14	Jefe de Seguridad	7 meses
15	Secretario Buró Sindical	8 años y 3 meses
16	Secretaria UJC	4 años
17	Secretario del PCC	4 años
18	Especialista Relaciones Públicas	2 años

Fuente: Elaboración Propia

- Actividad 2: Capacitación de los miembros del equipo

Antes de comenzar con el Ejercicio Estratégico el Hotel Star Fish Cuatro Palmas, se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, en la que declaran si han recibido capacitación en relación con los temas de dirección y planificación estratégica.

Como resultado de la primera sesión, se arribó a la conclusión de que; ocho miembros de equipo tuvieron capacitación anterior con respecto a planificación estratégica. Por lo tanto, en el Consejo de Dirección del mes de marzo se presenta el proyecto investigativo de manera oficial: “Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023”, y se explican los pasos y actividades del procedimiento para la actualización de la planificación estratégica, se valora su importancia para el turismo, y se explica el marco legislativo de la PE en Cuba. Abordado aspectos claves de dirección y PE para el desarrollo del ejercicio estratégico, se procede a la aplicación del paso 2.

- ✓ Paso 2: Elaboración de la misión

Una vez preparado el equipo de trabajo, teniendo como base los conceptos anteriores sobre misión mostrados en el capítulo anterior y la última planeación estratégica con que cuenta el Hotel Star Fish Cuatro Palmas, se procede a través de la dinámica de grupo y la tormenta de

ideas, a reestructurar la misión, puesto que no se adapta a las características actuales de la organización, ni incluye aspectos esenciales en su descripción (Ver Cuadro 3.1 y Cuadro 3.2).

Cuadro 3.1: Misión actual del Hotel Star Fish Cuatro Palmas

**“Somos el Hotel Cuatro Palmas perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe ubicado en una zona de playa, en el centro del Varadero Histórico con una oferta variada de servicios de alojamiento, restauración y recreación, con acertada relación calidad-precio, dirigida a una amplia gama de mercados de BlueDiamond”.**

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.2: Aspectos necesarios en la elaboración de la misión

Encargo social	Clientes	Compromiso ambiental	Posicionamiento estratégico	Ventajas competitivas
Oferta variada de servicios...	Amplia gama de mercados...	No tiene	No tiene	Acertada relación calidad- precio

Fuente: Elaboración Propia

Para ello se aprueba inicialmente una propuesta por la alta dirección, la cual es consultada con el resto del equipo de trabajo conformado como parte del presente trabajo de tesis, quedando como propuesta de la misión del hotel Star Fish Cuatro Palmas (ver Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3: Propuesta de misión para el Hotel Star Fish Cuatro Palmas

**“Brindar variadas ofertas de alojamiento, restauración y recreación en la zona playa del centro histórico de Varadero, como líderes de la calidad nacional comprometidos con el medio ambiente, con acertada relación calidad-precio para todos los segmentos de mercado adultos de la Cadena BlueDiamond”.**

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez reestructurada la misión se procede al siguiente paso: definición, conceptualización y operacionalización de los valores, que se desarrolla a partir de tres actividades.

- ✓ Paso 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores
  - Actividad 1: Definición de los valores



De igual forma, se estudia la parte conceptual mostrada en el capítulo anterior y a través de la revisión documental, con el trabajo en equipo y aplicando la tormenta de ideas, se declaran los valores compartidos del hotel Star Fish Cuatro Palmas. Estos son:

- ✓ Disciplina
  - ✓ Lealtad
  - ✓ Honestidad
  - ✓ Compromiso
  - ✓ Empatía
- Actividad 2 y 3: Para la conceptualización de los valores del Hotel Star Fish Cuatro Palmas definidos en la actividad 1 se llega al consenso de la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización, por lo que estos van acorde a la significación que tiene para la organización; y se operacionalizan de acuerdo a comportamientos e indicadores que contribuyen al desarrollo de competencias laborales de los perfiles de cargo. (Cuadro 3.4) (Departamento de Recursos Humanos, 2019):

Cuadro 3.4. Conceptualización y operacionalización de los valores

Valor	Concepto	Operacionalización
<b>Disciplina</b> Competencias esperadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proactividad y gestión personal</li> <li>○ Orientación al Desarrollo de los Subordinados</li> </ul>	El esfuerzo constante y la perseverancia de nuestro personal hacen que entiendan su razón de ser y se vuelvan responsables para alcanzar resultados exitosos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el Reglamento Disciplinario de la organización y del MINTUR.</li> <li>2. Cumplir con las tareas del Control Interno.</li> <li>3. Cumplir con las funciones y responsabilidades del puesto.</li> </ol>
<b>Lealtad</b> Competencias esperadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Optimización y Calidad</li> </ul>	Nos conducimos con la verdad al compartir con nuestros clientes lo que somos y lo que hemos logrado, sintiendo el orgullo de ser cubanos, ese es nuestro mayor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en las actividades político-culturales que se celebran en la organización</li> <li>2. Poseer convicciones político-morales que se manifiestan en un comportamiento coherente en todos los ámbitos de la vida, actuando</li> </ol>

	valor.	según los valores personales.
<b>Honestidad</b> Competencias esperadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proactividad y Gestión personal</li> </ul>	Los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores, propietarios se cumplen cabalmente con la calidad de nuestro producto, servicio y actitud del personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser transparente con el colectivo laboral</li> <li>2. Actuar con austeridad y honestidad en el manejo de los recursos, y en el cumplimiento de las tareas</li> </ol>
<b>Compromiso</b> Competencias esperadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Optimización y Calidad</li> </ul>	Las promesas que hacemos a nuestros clientes y proveedores están basadas en relaciones francas y sinceras que permitan acuerdos que nos conduzcan al cumplimiento, confianza y a la credibilidad de nuestros clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se compromete personalmente con el cliente, ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial con acciones de mejora en su campo de acción.</li> <li>2. Mostrar motivación y disposición en el logro de metas y objetivos, con elevado grado de constancia y voluntad para el perfeccionamiento constante de los problemas</li> </ol>
<b>Empatía</b> Competencias esperadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientación al Cliente</li> </ul>	El conocimiento de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y proveedores nos permiten situarnos en su misma condición para actuar en la solución y respuesta a sus demandas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar acciones para conocer a clientes y sus necesidades</li> <li>2. Responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente manteniendo con ellos una comunicación fluida.</li> <li>3. Ser capaz de preocuparse y lograr la complacencia en las demandas de los clientes</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

✓ Paso 4: Determinación de Áreas de Resultado Clave (ARC)

Para la determinación de las ARC se trabajó con el equipo de trabajo y con la misión definida anteriormente quedando identificadas cuatro ARC (ver cuadro 3.5).

Cuadro 3.5: Áreas de Resultado Clave definidas en el hotel.

ARC	ARC 1: Cocina y Gastronomía Procesos: Cocina, Alimentos y Bebidas Responsable: Maître
	ARC 2: Alojamiento Procesos: Recepción, Comercial, Ama de Llaves, Relaciones Públicas Responsable: Subdirectora Comercial
	ARC 3: Recreación Procesos: Animación Responsable: Jefe de Animación
	ARC 4: Subdirección Procesos: Dirección, Calidad, Mantenimiento, Compra, Economía, Seguridad, RRHH Responsable: Subdirector del Hotel

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez determinada las ARC se procede a identificar los grupos de interés para la organización.

#### Paso 5: Determinación de los Grupos de Interés

En una sesión de trabajo se definieron los principales grupos de interés tanto los internos como los externos del Hotel Star Fish Cuatro Palmas, los cuales se ven a continuación en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Grupos de interés del Hotel Star Fish Cuatro Palmas.

<b>Grupos Implicados Externos</b>	<b>Grupos Implicados Internos</b>
Empresa BlueDiamond	Consejo de Dirección
AAVV y TTOO	Comité del PCC
Ministerio de Turismo	Comité del UJC
Grupo Hotelero Gran Caribe	Buro Sindical
Secretariado de UJC	Comité de Calidad
Secretariado del PCC	Consejo Energético
Ministerio de Trabajo	Comité de Defensa
Agencia de Turempleo	

CITMA	Comité de Contratación
Ministerio de Recursos Hidráulicos	Brigadas de Producción y Defensa
Sindicato Nacional	
Oficina de Metrología y Control de la Calidad	
Ministerio de Salud Pública	
Ministerio del Interior	

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinados los principales grupos de interés, se identifican mediante el trabajo de grupo y la revisión documental los factores claves de éxito.

✓ Paso 6: Identificación de los Factores Claves de Éxito (FCE)

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, ya bien sea en su concepción, monitoreo o evaluación final de la gestión del Hotel Star Fish Cuatro Palmas, los cuales fueron listados por el equipo de trabajo a través de la Tormenta de ideas en su primera sesión de trabajo (Cuadro 3.7), debido a ser muchos se aplica el método de Kendall (Ver Anexo 5) para obtener los FCE con los que se van a construir los escenarios (cuadro 3.7).

En la sesión de trabajo se consideraron las dimensiones sociopolíticas, ambientales, económicas y tecnológicas del entorno empresarial en que se encuentra el hotel y el polo turístico de Varadero.

Cuadro 3.7: FCE identificados y seleccionados para construir escenarios.

FCE identificados	FCE seleccionados para elaborar los escenarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales</li> <li>• Comportamiento del mercado canadiense, alemán.</li> <li>• Aparición de nuevos competidores en el sector</li> <li>• Comportamiento de los costos y la calidad de los productos</li> <li>• Ventas Online</li> <li>• Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Socioeconómica del Partido y del Gobierno</li> <li>• Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales</li> <li>• Comportamiento del mercado canadiense, alemán.</li> <li>• Ventas online</li> </ul>

- Política Socioeconómica del Partido y del Gobierno
- Comportamiento del Mercado Laboral
- Aumento de nuevos segmentos de mercado
- Restricciones de viajes EEUU a Cuba

Fuente: Elaboración Propia.

✓ Paso 7: Diagnóstico Estratégico

Para la realización de este paso primeramente se utilizan la tormenta de ideas, entrevista, trabajo grupal para llegar a la elaboración de la matriz DAFO, primeramente se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Hotel Star Fish Cuatro Palmas.

○ Actividad 1 y 2: Identificación de las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades

Las principales fortalezas y debilidades del hotel para el cumplimiento de sus objetivos en un entorno de oportunidades y amenazas fueron elaboradas a través de búsqueda en Internet y la técnica Tormenta de Ideas con la participación de los miembros del consejo de dirección del hotel y 5 trabajadores de diferentes áreas del mismo.

Entre las fuentes más importantes consultadas para identificar las Amenazas y Oportunidades, se encuentran: (Quelles, 2018); (Ucles, 2015); (Colectivo de Autores, 2018); (Editorial Cuballama, 2018); (Empresa *BlueDiamond Resort*, 2019); (Consejo de Dirección, 2019). El resultado de este paso se muestra a continuación en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5: Identificación de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deterioro físico de la planta hotelera.	A1	Aumento de la competencia en el Caribe de hoteles bajo marcas de BlueDiamond Resorts.
D2	Acceso a internet insuficiente. No se brinda el servicio de Wifi.	A2	Aumento de la oferta de alojamiento y extra hotelera en el sector no estatal cercano al hotel.
D3	No existen habitaciones para discapacitados en el hotel	A3	Crecimiento del entorno competitivo en el Norte de África y Oriente
D4	Su ubicación tan cerca de la Red extra-hotelera provoca mucho ruido en la noche de los bares, discos y	A4	Crisis económica en los mercados internacionales

	otros establecimientos dedicados a la recreación.		
D5	No existen facilidades para el ocio y entretenimiento como sala de juegos, canchas de tenis, squash, etc.		
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia en Administración y Comercialización por parte de la Cadena hotelera Blue Diamond Resorts, bajo la marca Starfish.	O1	Aumento del número de visitantes canadienses a Cuba
F2	Céntrica localización en la ciudad con excelente zona de playa, lo cual le permite tener accesibilidad a todos los servicios turísticos.	O2	Buen posicionamiento en el mercado <i>Online: TripAdvisor, Booking, Expedia.</i>
F3	Personal con gran experiencia laboral	O3	Voluntad política del gobierno cubano de apoyar el turismo como sector estratégico.
F4	Habitaciones con diferentes tipologías, lo que posibilita una mayor gama de precios acorde a nuestra segmentación.	O4	Incremento de alianzas estratégicas con el sector no estatal.

Fuente: Elaboración Propia.

- Actividad 3: Elaboración de la matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que inciden en la empresa se le da paso a la Actividad 3, donde se realiza el entrecruzamiento entre estos elementos conformando la Matriz DAFO (tabla 3.2), utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5.

A través del trabajo con los expertos, cumpliendo con el algoritmo de trabajo establecido por el procedimiento en el capítulo anterior, finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando identificados en color rojo como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Entrecruzamiento de la matriz DAFO.

	O1	O2	O3	O4	Sub total	A1	A2	A3	A4	Sub total	Total
<b>F1</b>	5	5	4	4	<b>18</b>	4	5	2	4	<b>15</b>	<b>33</b>
<b>F2</b>	5	5	3	3	<b>16</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>30</b>
<b>F3</b>	2	5	5	3	<b>15</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>29</b>
<b>F4</b>	5	5	4	4	<b>18</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>32</b>
<b>Sub total</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	
<b>D1</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	5	5	4	<b>19</b>	<b>39</b>
<b>D2</b>	5	5	5	4	<b>19</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>33</b>
<b>D3</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>34</b>
<b>D4</b>	4	5	5	5	<b>19</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>33</b>
<b>D5</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	5	2	2	<b>14</b>	<b>34</b>
<b>Sub total</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>98</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>75</b>	
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>41</b>	<b>38</b>		<b>44</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		

Fuente: Elaboración propia.

- Actividad 4: Determinación del problema y la solución estratégica general de la organización.

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de los principales elementos de la matriz, se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general.

- ✓ Problema Estratégico General: Si no se potencia al máximo la experiencia en Administración y Comercialización por parte de la Cadena hotelera *Blue Diamond Resorts*, bajo la marca *Starfish*, y no se supera la principal debilidad que es el deterioro físico de la planta hotelera; no se podrá aprovechar al máximo el posicionamiento

alcanzado en mercados *Online* como *Expedia*, *Booking* y *TripAdvisor*, no se podrá atenuar los efectos del aumento de la oferta de alojamiento y extra hotelera en el sector no estatal cercano al hotel.

- ✓ Solución Estratégica General: Potenciar al máximo la experiencia en la Administración y Comercialización por parte de la Cadena hotelera *Blue Diamond Resorts*, bajo la marca *Starfish*, y superar paulatinamente el deterioro físico de la planta hotelera, para aprovechar al máximo el posicionamiento ventajoso que tiene en el mercado *Online* como *TripAdvisor*, *Expedia* y *Booking*; y para atenuar los efectos del aumento de la oferta de alojamiento y extra hotelera en el sector no estatal cercano al hotel.
- Actividad 5: Determinación del Posicionamiento Estratégico.

Con los datos que se ofrecen en la tabla 3.2 se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad que se encuentra en el cuadrante III (Adaptativo), con una puntuación de 98 puntos, por lo que la organización debe enfocarse en seguir utilizando las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Al tomar la información recopilada en el diagnóstico estratégico y el análisis de los posibles escenarios con condiciones tanto internas como externas de la empresa, nos permite identificar e incluso prever las amenazas y oportunidades que se presentan en el desarrollo de los objetivos y las necesarias acciones estratégicas.

- Actividad 6: Determinación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Para un mejor análisis de la situación actual de la empresa se hace necesario evaluar la situación competitiva de la misma. Para ello se utiliza la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, mediante la cual se evalúan sus objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia industrial, ya que son las que influyen en la estrategia competitiva y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo. Los resultados de este análisis se muestran a continuación:

#### 1- Poder de negociación de los clientes:

La gestión de ventas y contratación en el hotel muestra la tendencia en los principales mercados a mantener los precios de contratación e incorporar ofertas según el movimiento de las ventas, a partir de los resultados que tiene la planificación aérea de los principales



TTOO. Los principales mercados para el hotel Star Fish Cuatro Palmas se muestran en la tabla 3.3:

Tabla 3.3: Principales mercados del Hotel Star Fish Cuatro Palmas.

MERCADO	T/D	H/D	INGRESOS	PM
CANADA	65 182	35 860	3 625 255	55.62
VENTAS ONLINE	21 069	11 663	1 244 501	59.07
ALEMANIA	18 112	11 071	1 055 392	58.27
CUBA	15 782	10 572	696 441	44.13
ITALIA	7 584	4 137	419 703	55.34

Fuente: Plan de Marketing del Hotel Star Fish Cuatro Palmas (Consejo de Dirección, 2019).

2- Amenaza de productos sustitutos:

En los destinos turísticos de Varadero y Cayo Santa María, operan cinco marcas de *Blue Diamond Resorts*; lo cual amplía la oferta de productos administrados y comercializados por la empresa gestora de hoteles. En Cuba la marca *Star Fish* cuenta con representación en Varadero, Cayo Santa María y La Habana; lo cual pone en evidencia que es una marca que identifica a varios hoteles como Star Fish Varadero y Star Fish Cuatro Palmas.

3- Poder de negociación de los proveedores:

El hotel Star Fish Cuatro Palmas cuenta con Almacén de Víveres, de Insumo y de Mantenimiento, los cuales reciben suministros a partir de compras realizadas a importantes proveedores para el hotel, como la Empresa de Productos Lácteos Coopelia, Empresa de Bebidas y refresco Matanzas, Empresa Agroindustrial Ceballos, Empresa Pesca Caribe, cervecería Bucanero, Empresa Cubana de Gas, y la Comercializadora ITH.

De las formas productivas se puede mencionar que durante el año 2018 y teniendo como base lo indicado por el grupo se compró \$ 942 939.30 CUP de \$ 1 138 644.00 CUP planificado logrando un indicador de 83 %. Tema este muy seguido de cerca por la máxima dirección de la instalación, por tener esto un marcado interés en la economía. Sin embargo, influyen negativamente los aspectos de abastecimientos que hoy están presentes en nuestro trabajo diario (Departamento de Compras, 2018).

4- Amenaza de los nuevos competidores:

En la región del caribe existen muchas marcas de la Empresa BlueDiamond Resort, y forman parte de la oferta comercial y de la gestión hotelera de la empresa. Además de eso, el Hotel Star Fish Cuatro Palmas cuenta con otros competidores dentro de destino turístico de Varadero como: el Complejo Hotelero Solymar, Arenas Blancas, Palma Real; el hotel Meliá Internacional, el Hotel Villa Cuba, el Hotel Los Delfines, entre otros (Ver Figura 3.1.).



Figura 3.1: Competencia en la Empresa BlueDiamond Resort Fuente: (Empresa BlueDiamond Resort, 2019).

#### 5- Rivalidad entre empresas:

Desde su apertura, *Blue Diamond Resorts* ha crecido hasta convertirse en la cadena de complejos hoteleros de más rápido crecimiento en el Caribe, con una cartera de 45 propiedades que sobrepasan las más de 15000 habitaciones en 10 países. *Blue Diamond Resorts* se enorgullece de ser una compañía de gestión hotelera innovadora que se especializa en la creación de marcas diferenciadas para adaptarse a cada demanda del mercado. Dirigida por la gerencia más experimentada de la industria, *Blue Diamond Resorts* ofrece servicios de ventas, marketing y gestión de marcas. A través del enfoque único de personalización de hoteles con el huésped en mente, se esfuerza por satisfacer y superar las expectativas del cliente (Empresa BlueDiamond Resort, 2019).

#### Paso 8: Definir los Escenarios.

A partir de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a mediano plazo y que ejercerán influencia en su comportamiento es que realiza un análisis prospectivo de los posibles comportamientos futuros. Es la descripción de lo que se espera que suceda, no lo que se desea. Analizado los FCE, se diseñan tres tipos de escenarios a

través del trabajo con el equipo seleccionado a partir del análisis de tendencias en el trabajo grupal (Ver Anexo 6).

Para el análisis morfológico y elaboración del Mapa se consultaron además importantes fuentes como la revista Hosteltur (Colectivo de Autores, 2019); (Brennan, 2017); (Colectivo de Autores, 2018); (García., 2016) y (Quelles, 2018).

→ Escenario 1:

El hotel Star Fish Cuatro Palmas no aprovecha los escenarios de desarrollo de las ventas *Online*, decrecen las ventas con *Sunwing* y *Tui* Alemania; además, no da cumplimiento a la Tarea Vida desde la organización, en contexto con la pérdida de más de la mitad de los suelos productivos de Cuba. En ese contexto, se recupera del enfrentamiento de 16 huracanes; de ellos, 6 de gran intensidad. En la región caribeña, se agudizan los conflictos y se produce un desastre bélico; todo lo cual contribuye a que el hotel Star Fish Cuatro Palmas, no pueda vender su producto en los mercados.

→ Escenario 2:

El hotel Star Fish Cuatro Palmas utiliza los cuatro escenarios de desarrollo de las Ventas *Online*, y aumenta por encima del 40% la venta de habitaciones a *Sunwing* y por encima de un 15% a *Tui* Alemania; además, se desempeña desde la organización con las actividades para dar cumplimiento a la tarea Vida, en contexto con una disminución de las afectaciones del cambio climático y de la variabilidad de la actividad ciclónica, lo cual favorece el desarrollo de la modalidad de Sol y Playa en la región caribeña, consolidada como zona de paz; todo lo cual produce un disparo en las ventas del hotel.

→ Escenario 3

El hotel Star Fish Cuatro Palmas utiliza solo dos escenarios de desarrollo de ventas Online, y mantiene los niveles de venta con *Sunwing* y *Tui* Alemania; además, contribuye con la implementación de lineamientos de la Política del país, en contexto con una pérdida de la capacidad productiva de los suelos de casi la mitad del archipiélago. En contexto con una variabilidad de la actividad ciclónica de más de 10 ciclones tropicales y el incremento del riesgo de un estallido bélico en el Caribe, el hotel Star Fish Cuatro Palmas no crece en ventas.

✓ Paso 9: Elaboración de la visión

Para la elaboración del siguiente paso, se desarrolló una sesión de trabajo con las Áreas de Resultado Clave de la organización para elaborar propuestas de visión desde cada una y elaborar de conjunto con el equipo de trabajo una propuesta de visión general. El resultado de este paso quedó como se muestra en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6: Propuesta de visión para cada Área de Resultado Clave.

ARC 1: Cocina y Gastronomía	ARC 2: Alojamiento	ARC 3: Recreación	ARC 4: Subdirección
Satisfacer a los clientes con ofertas atractivas y un servicio excelente, acorde a las tendencias actuales del turismo	Incrementar las ventas y las recomendaciones donde se promuevan la hospitalidad y el buen trato	Superar las expectativas de los clientes con programas adecuados a sus características.	Lograr mejores resultados a través del trabajo continuo para mantener la condición de Colectivo Líder de la Calidad

Propuesta de visión a la organización: Satisfacer a los clientes y superar sus expectativas, con la hospitalidad del personal y con su buen trato, con ofertas gastronómicas atractivas y servicio de excelencia, a través de la actualización en materia de tendencias del turismo y de la mejora continua para mantener la condición de Colectivo Líder de la Calidad.

Una vez elaborada la visión de la organización, se procede al paso siguiente que consiste en la elaboración de los objetivos estratégicos para la organización. Para lo cual, se realizó una sesión de trabajo con los responsables de las Áreas de Resultado Clave, con el objetivo de conocer las expectativas para los próximos años y los principales problemas a resolver.

#### Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos

En el presente paso, el investigador de la presente tesis de diploma considera necesario incorporar una herramienta de análisis económico-financiero, a través de las razones económicas-financieras, para determinar los principales problemas de la gestión económica y proponer soluciones.

De acuerdo con Departamento Económico se determinó como objeto de análisis para la investigación: las deudas con terceros, las obligaciones a corto plazo, financiamiento, efectividad con que la empresa utiliza sus recursos, evolución de la política de cobro y pagos a clientes y proveedores, eficiencia con que el hotel opera, relación entre los

beneficios y los capitales invertidos. Como parte de los resultados del análisis se arribó a las siguientes conclusiones (Departamento de Economía, 2018) (Ver Anexo 7):

- El hotel Star Fish Cuatro Palmas utiliza efectivamente los recursos de los que dispone para su gestión. Sin embargo no cuenta con una alta rentabilidad, ya que presenta altos valores de activos y volúmenes de venta en comparación con las utilidades.
- A partir del análisis de liquidez, se arribó a que es posible que la empresa tenga inmovilizaciones en las partidas del Activo Circulante, afectando la rentabilidad de la empresa, con un exceso en los activos disponibles y realizables, especialmente en partidas como inventarios, ingresos acumulados por cobrar, mercancías para la venta.
- A partir de análisis de Solvencia se arribó a que existe un exceso en los valores de esta razón que pudiera indicar grandes valores en los Activos Fijos o poco financiamiento ajeno, por lo que está en peligro de tener ociosos.
- Con el indicador de Disponibilidad por debajo de la medida puede tener problemas para atender pagos a corto plazo.
- El hotel tiene muy bajo riesgo de endeudamiento, y es un hotel autónomo en cuanto al financiamiento Propio con respecto al financiamiento total.
- No existe una equidad en los ciclos de cobro y pago, el ciclo de cobro tarda una semana más que el ciclo de pago, por lo que tiene 9 días más pendiente de cobro que de pago al final del año.

Para la elaboración de los Objetivos Estratégicos, se realizó un debate en torno a las visiones de cada ARC (Área de Resultado Clave), y se determinaron cuatro objetivos estratégicos que responden directamente a cada ARC; para ello se tiene en cuenta el informe anual de auditoría de satisfacción de los clientes (Empresa GesHotel, 2018). Además se elaboraron criterios de medida y metas para cada objetivo estratégico, lo cual se va implementando a partir de la formulación de los propios objetivos del año, con sus indicadores y la operacionalización de cada uno de ellos (Ver tabla 3.4).

Tabla 3.4: Objetivos Estratégicos del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023.

No	Objetivos Estratégicos	Criterios de Medida	Meta
1	Elevar los niveles de satisfacción, a partir de un servicio de excelencia en alimentos y bebidas.	En todos los indicadores del área de la cocina incrementar un 2 % en las encuestas.	96 %
		Elevar la satisfacción de los	(Buffet) 97%

		clientes en alimentos y bebidas.	(Restaurante a la Carta) 97%
			(Bares) 97%
		Garantizar la correspondencia entre el resultado de las Evaluaciones del Desempeño y la Satisfacción de los clientes internos.	98%
		Incrementar el índice de Amabilidad del Personal	1.94 (Índice de Amabilidad)
		Cumplir con la productividad del Trabajo	1
2	Lograr un aumento del volumen de ventas y recomendaciones, a partir de la promoción de la hospitalidad y el buen trato.	Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	97%
		Mantener el posicionamiento en el <i>TRIP ADVISOR</i>	Mejor que top 8
		Superar en el año el 87 % de recomendación en <i>Holiday Chek</i>	89 %
		Mantener resultados en las Encuestas en Fronteras	Alcanzar 4.4
		Alcanzar la ocupación planificada.	74%
		Lograr el ingreso medio por turistas días planificados.	Mayor que 60.00
		Alcanzar el ingreso medio paquete previsto.	Mayor que 53
		Garantizar la correspondencia entre el resultado de las Evaluaciones del Desempeño y la Satisfacción de los clientes.	98%
		Compromisos, motivación y desempeños del capital humano [(trabajadores y directivos)	1.94 (Índice de Amabilidad)
		Cumplir con la productividad del Trabajo	1
		Aumentar ventas del Hotel por medio de OTAs	Lograr que los ingresos online superen el 27% de los ingresos actuales
3	Diseñar programas recreativos que satisfagan las necesidades de los clientes.	Garantizar la correspondencia entre el resultado de las Evaluaciones del Desempeño y la Satisfacción de los clientes.	98%
		Adecuar programas a las características de grupos nacionales como los canadienses,	Animación diurna: Canadienses: 1.65
			Animación diurna:

		alemanes, italianos y para los cubanos, que son los mercados más productores.	Alemanes: 1.70
			Animación diurna: Italianos: 1.55
			Animación diurna: Cubanos: 1.60
		Compromisos, motivación y desempeños del capital humano (trabajadores y directivos)	1.94 (Índice de Amabilidad)
		Cumplir con la productividad del Trabajo	1
4	Fortalecer el trabajo continua para la mejora de la eficiencia de los servicios hoteleros, en aras de mantener la condición de Colectivo Líder de la Calidad	h) Cumplir el Plan de Mantenimiento presupuestado.	100%
		i) Ejecución de las Inversiones, reparaciones y reposiciones aprobadas, así como el Plan de Mejoras de la imagen en el Hotel.	100%
		j) Incrementar la participación en el FORUM de Ciencia y Técnica.	7
		k) Garantizar la correspondencia entre el resultado de las Evaluaciones del Desempeño y la Satisfacción de los clientes.	98%
		e) Disminuir los saldos envejecidos en las cuentas por cobrar en más de 60 días, cumplir con el ciclo de cobro.	% saldos envejecidos más de 60 días de CxC
			5%
			Ciclo de cobro
			15 días
		a) Alcanzar los ingresos totales planificados.	Superiores a \$5966584.625
		b) Alcanzar la cifra de ingresos turísticos planificada.	Superiores a \$5966584.625
		c) Alcanzar la cifra de ingresos opcionales planificada.	100%
		d) Lograr la utilidad planificada.	Superior a 190.5
		e) Obtener el índice de costo por peso de ingreso.	Divisa
			0,590
			Moneda
			0,975
			Total
		f) Disminuir los saldos de cuentas por pagar en más de 60 días.	10%
		g) Cumplir los aportes a la Casa Matriz.	100%
		h) Obtener calificación de aceptable en el desarrollo de	100%

		auditorías.	
		i) No ocurrencia de delitos que afecten la Economía.	0
		j) Elevar el % de compras a nacionales.	80%
		k) Lograr la cobertura de inventarios establecida por el País.	60 días
		l) Disminuir el nivel de inventarios.	10 %
		m) Solución del Inventario Ocioso.	100%
		n) Cumplir y disminuir los índices presupuestados por HDO para la Electricidad y el agua.	27 kw (Electricidad) 1.2 m <sup>3</sup> (Agua) 1.10 lt/ HDO (Agua)
		o) Cumplir con la productividad del Trabajo	1

Fuente: Elaboración Propia

Paso 11: Elaboración de criterios de medida e indicadores para los objetivos estratégicos.

A partir de la tormenta de ideas con el trabajo en grupo de cada ARC, se confeccionó una tabla en la que se muestran los objetivos de trabajo de la organización para este año, con criterios de medida, indicadores, meta y operacionalización (Tabla 3.5); (Tabla 3.6) y (Tabla 3.7).

Tabla 3.5: Criterios de medida e indicadores para el Objetivo de Trabajo 1.

No	Objetivos de trabajos	Criterio de Medida	Indicador	Meta 2019	Operacionalización
1	Consolidar los niveles de Calidad para la mejora en prestación de los servicios.	a) Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.	Puntualización de 96 %.	96	Encuestas
		b) Mantener el posicionamiento en el <i>TRIP ADVISOR</i>	Alcanzar el lugar 8	8	<i>Tripadvisor</i>
		c) Superar en el año el 85 % de recomendación en <i>Holiday Chek</i>	Concluir en 85 % de recomendación	85 %	<i>Holiday Check</i>
		d) Mantener resultados en las Encuestas en Fronteras	Resultados por encima de 4 puntos	4,2	Encuestas en Frontera
		e) Elevar la satisfacción de los clientes en alimentos y bebidas.	En todos los indicadores incrementar un 0,5 % en las encuestas internas.	94 %	Encuestas
		Restaurante Buffet	95 %		



		Restaurantes a la Carta	95 %	
		Bares	95 %	
	f) Índice de Repitencia.	Clientes que repiten/ Total de clientes	8%	Encuestas
	h) Cumplir el Plan de Mantenimiento presupuestado.	Ejecutar el 100% del Plan	100%	Plan de SSTT
	i) Ejecución de las Inversiones, reparaciones y reposiciones aprobadas, así como el Plan de Mejoras de la imagen en el Hotel.	Ejecutar al 100%	100%	Plan de Mejoras de la imagen del Hotel
	j) Incrementar la participación en el FORUM de Ciencia y Técnica.	Ejecutar el FORUM en 4 áreas del Hotel.	5	Trabajos del Fórum
	k) Garantizar la correspondencia entre el resultado de las Evaluaciones del Desempeño y la Satisfacción de los clientes.	Correspondencia entre satisfacción del cliente y la evaluación de los trabajadores.	95%	Satisfacción de los Clientes y Evaluación de los Trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.6: Criterios de medida e indicadores para el Objetivo de Trabajo 2.

No	Objetivo	Criterio de Medida	Indicador	Meta 2018	Operacionalización
2	Aumentar las acciones comerciales para el cumplimiento de los presupuestos	a) Cumplir con la cifra de turistas días totales planificados.	Turistas días totales	135600	Arribo de turistas/día
		b) Alcanzar la ocupación planificada.	Ocupación planificada	73.24 %	<i>Booking</i>
		c) Lograr el ingreso medio por turistas días planificados.	Ingreso medio	56.05	Ventas alojamiento / Total turistas días
		d) Alcanzar el ingreso medio paquete previsto.	Ingreso medio paquete	51.07	Ventas paquete turístico/ total de paquetes vendidos
		e) Disminuir los	% saldos	10%	Balance general

	saldos envejecidos en las cuentas por cobrar en más de 60 días, cumplir con el ciclo de cobro.	envejecidos más de 60 días de CxC		
		Ciclo de cobro	30 días	Balance general

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.7: Criterios de medida e indicadores para el Objetivo de Trabajo 3.

No	Objetivo de trabajo	Criterio de medida	Indicador	Meta 2018	Operacionalización
3	Mejorar la eficiencia de la gestión económica.	a) Alcanzar los ingresos totales planificados.	Ingresos Totales	7684.0	Estado de Resultados
		b) Alcanzar la cifra de ingresos turísticos planificada.	Ingresos turísticos	7438.3	Estado de Resultados
		c) Alcanzar la cifra de ingresos opcionales planificada.	Ingresos opcionales	100%	Estado de Resultados
		d) Lograr la utilidad planificada.	Utilidad planificada	190.5	Estado de Resultados
		e) Obtener el índice de costo por peso de ingreso.	Costo en divisa	0,590	Estado de Resultados
			Costo en MT	0,975	Estado de Resultados
		f) Disminuir los saldos de cuentas por pagar en más de 60 días.	% de saldos envejecidos	10%	Balance General
		g) Cumplir los aportes a la Casa Matriz.	Aportes	100%	Balance General
		h) Obtener calificación de aceptable en el desarrollo de auditorías.	Auditorías que se realicen	100%	Balance General
		i) No ocurrencia de delitos que afecten la Economía.	Ocurrencia de delito	0	Balance General
		j) Elevar el % de compras a nacionales.	% de compras a nacionales	73%	Balance General
		k) Lograr la cobertura de inventarios establecida por el País.	Cobertura media de inventarios	60 días	Balance General
l) Disminuir el nivel de	Disminución de	5 %	Balance General		

	inventarios.	Inventarios		
	m) Solución del Inventario ocioso.	Inventario ocioso	100%	Balance General
	n) Cumplir y disminuir los índices presupuestados por HDO para la Electricidad y el agua.	Electricidad	32 kw	Balance General
		Agua	1.2 m <sup>3</sup>	Balance General
		Gas	1.10 lt/HDO	Balance General
	o) Cumplir con la productividad del Trabajo	Correlación Salario Medio-Productividad	1	Balance General

Fuente: Elaboración Propia.

### Paso 12: Elaboración del Plan de Acción

Una vez determinados los objetivos se hace necesario elaborar una propuesta de acciones a llevar a cabo para el logro de los mismos, y para desarrollar estrategias de la organización. Además se tienen en cuenta para este plan de acciones los problemas detectados por la Oficina de Normalización (Tabla 3.8).

Tabla 3.8: Propuesta de Acciones.

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Señalar tiempo de cocción de los huevos que se exponen la mesa caliente, acorde a la NC 127: 2014	Chef	Jefe de Compras Asesoría Extranjera	Marzo 2019	- Información a señalar - Fijación de presupuesto: 25 cuc
2	Completar estándares del desayuno de sabores de yogurt y café descafeinado NC 127: 2014	Maître y Chef de Cocina	Jefe de Compras Asesoría Extranjera	Junio de 2019	- Solicitud de transferencia al Almacén Central - Gestión de Intermediarios - Compra del producto.
3	Completar luminarias en el área de elaboración de alimentos NC 127: 2014	Jefe de Mtto.	Chef de Cocina Equipo de Mtto.	Febrero de 2019	- Reposición de Luminarias Nuevas
4	Enviar a personalizar servilletas y	Jefe de Compras y Maître	Asesoría Extranjera	Septiembre 2019	- Fijación de Presupuesto

	revolvedores NC 127: 2014				
5	Contemplar en la Carta Menú de los Restaurantes Especiales: Oferta de Café e Infusiones NC 127: 2014	Maître	Jefe de salón Asesoría Extranjera Capitanes	Septiembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cafetera</li> <li>- Termos para Agua Caliente</li> <li>- Rediseño de Menú</li> </ul>
6	Realizar el proyecto de remodelación de la Casa Perla: planta real con 10 habitaciones, servicio de masaje, gimnasio, peluquería. NC 127: 2014	Inmobiliaria	Consejo de Dirección del Hotel	Enero 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto: 4,6 millones de pesos.</li> <li>- Inversionista</li> <li>- Constructores</li> </ul>
7	Colocar Clima en el cuarto de vestuario NC 127: 2014	Jefe de Mtto.	Jefe Animación Equipo de Mtto	Enero 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de Inversión.</li> <li>- Compra del Split</li> <li>- Instalación del Split</li> </ul>
8	Reparar el tabloncillo NC 127: 2014	Jefe de Mtto. Jefe de Animación	Carpintero	Junio 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpintero</li> </ul>
9	Colocar iluminación sobre la mesa de billar y sustituir las bolas deterioradas NC 127: 2014	Jefe de Mtto. Jefe de Animación	-	Enero 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de Presupuestos</li> <li>- Reposición de bolas de billar.</li> <li>- Instalación de luminaria</li> </ul>
10	Reclamar judicialmente a la inmobiliaria por incumplimiento del contrato al no terminar la obra y activar los grupos	Jefe de Mtto. Jurídico	Consejo de Dirección	Mayo 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda a la inmobiliaria.</li> </ul>

	electrógenos en el tiempo establecido NC 127: 2014				
11	Completar las lámparas de Noche NC 127: 2014	Jefe de Compras	Comité de Contratación	Agosto 2019	- Oferta aprobada para el completamiento
12	Culminar la confección de la papelería en las Habitaciones con la nueva imagen corporativa NC 127: 2014	Jefe de Ama de Llaves Jefe de Compras	-	Septiembre 2019	- Fijación de Presupuesto - Diseño de la información con imagen corporativa - Impresión de la papelería
13	Reportar a empresa de comunicaciones para la solución de problemas existentes en las líneas de teléfono del bungalow 2 NC 127: 2014	Jefe de Mtto.	-	Junio 2019	- Reporte de los problemas con las líneas de teléfono.
14	Adquirir cafetera-tetera, equipo de música, plancha y tabla de planchar para 160 habitaciones, según NC 127: 2014	Jefe de Compras Jefe de Ama de Llaves	Comité de Contratación	Enero 2020	- Solicitud de aprobación para Inversión. - Oferta de aprobación para los equipos.
15	Reponer los minibares del Edificio Central NC 127: 2014	Jefe de ama de Llaves Jefe de Mtto.	-	Septiembre 2019	- Reposición de minibares en mal estado, según acuerdo el plan de reposición.

16	Reparar capitalmente los baños, de forma que se habiliten para discapacitados	Jefe de Mtto.	Comité de Contratación	Diciembre 2020	- Oferta de inversión aprobada
17	Evaluar los indicadores de eficiencia económica en cada año para conocer la situación de la gestión económica del hotel	Económica	Consejo de Dirección	2023	- Razones económicas-financieras

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Conclusiones del capítulo III

- ✓ Como resultado de la actualización de la PE en el Hotel Star Fish Cuatro Palmas para el período 2019-2023, se obtiene una misión que cuenta con el encargo social en función de sus clientes, del mejoramiento de su posición estratégica, del desarrollo de ventajas competitivas, de proteger al Medio Ambiente, aspectos estos que no se recogían en su totalidad en la anterior.
- ✓ El hotel debe potenciar al máximo la experiencia en la Administración y Comercialización por parte de la Cadena hotelera Blue Diamond Resorts, bajo la marca Starfish, y superar paulatinamente el deterioro físico de la planta hotelera, para aprovechar al máximo el posicionamiento ventajoso que tiene en el mercado Online como TripAdvisor, Expedia y Booking con respecto a sus competidores; y para atenuar los efectos del aumento de la oferta de alojamiento y extra hotelera en el sector no estatal cercano al hotel.
- ✓ Asimismo, la organización se encuentra posicionada en un cuadrante estratégico Adaptativo, o sea, debe superar las debilidades para aprovechar las oportunidades que el entorno brinda.
- ✓ Se integró antes de los objetivos estratégicos un análisis económico de hotel realizado por el autor, que tuvo como resultado que el principal problema de la gestión económica consiste en que no puede aumentar su rentabilidad, si no trabaja sobre

disminuir las partidas de inventarios ociosos, las partidas de inventarios totales, y otras partidas de Activos Circulantes. Así mismo, se propone trabajar sobre las ventas online como mercado potencial que le permitirá al hotel aumentar su volumen de ingresos totales y sus ventas netas.

- ✓ Se elaboran como propuesta de la investigación cuatro objetivos estratégicos para el período. Además, se definen tres objetivos de trabajo con indicadores y criterios de medidas.
- ✓ Para darle cumplimiento a los objetivos estratégicos y los objetivos de trabajo, se plantea un plan de acciones, que incluye 17 acciones, con sus responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios.

## *Conclusiones*

1. La Planificación Estratégica es una herramienta clave en la toma de decisiones para las organizaciones turísticas y para el desarrollo estratégico del turismo en Cuba, puesto que contribuye a la creación de sinergias para el desarrollo, y toma en consideración las necesidades de los clientes, prestatarios, productos y otros factores productivos, en aras de adaptar las empresas a la dinámica de los destinos turísticos.
2. De acuerdo con las legislaciones del sistema empresarial cubano, la aplicación del Modelo de Dirección Estratégica (León Reyes, 2018) en el hotel Star Fish Cuatro Palmas, contribuye a facilitar el ejercicio estratégico puesto que presenta ventajas en comparación con modelos precedentes, porque establece un conjunto de actividades y definiciones que contribuyen a lograr una mayor comprensión del ejercicio y de las etapas del procedimiento de planificación estratégica.
3. Como resultado del Diagnóstico Estratégico, se obtuvo que la organización se encuentra posicionada en un cuadrante estratégico Adaptativo, o sea, debe superar las debilidades para aprovechar las oportunidades que el entorno brinda.
4. Se le integra el análisis económico al paso que corresponde a la definición de los objetivos estratégicos con el objetivo de tener una mayor visión de la organización. Como principal problema de la gestión económica financiera consiste en que no puede aumentar su rentabilidad, si no trabaja sobre disminuir las partidas de inventarios ociosos, las partidas de inventarios totales, y otras partidas de Activos Circulantes.
5. Se elaboran como propuesta de la investigación cuatro objetivos estratégicos para el período. Además, se definen tres objetivos de trabajo con indicadores y criterios de medidas; así como un plan de acciones que incluye 17 acciones, con sus responsables, participantes, fecha de cumplimiento y recursos necesarios.



## *Recomendaciones*

- Llevar al Consejo de Dirección del mes de Junio de 2019, la aprobación de la Propuesta de actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023.
- Determinar las dimensiones del Control Estratégico, en base al algoritmo de trabajo utilizado para la presente propuesta de actualización de Planificación Estratégica, como parte de la última etapa del Modelo de Dirección Estratégica: evaluar y retroalimentarse de las desviaciones que puedan tener lugar en el cumplimiento de los objetivos, y hacer las correcciones pertinentes; e identificar los indicadores de control más relevantes para los especialistas de la organización.
- Proponer el Modelo de Dirección Estratégica (León Reyes, 2018) como material de estudio de la asignatura Dirección Estratégica de la carrera de Turismo, en aras de que los estudiantes de Licenciatura en Turismo profundicen en las etapas del proceso de Dirección Estratégica, y puedan integrar herramientas de análisis para la solución de los problemas en este campo de estudio.

## Bibliografías

- Aguilar Joyas, J. C. (2006). *Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma de Occidente Cali. Colombia.
- Almanza Díaz, K. (2012). *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de compra de la Empresa Citur Varadero* (Tesis de diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Almuiñas, G. a. (2007). Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y Operativo?
- Amigo, A. C. (2018). *Planeación estratégica para el período 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. (Licenciatura), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Badaguer, S. L. (2013). Strategic management importance in the company.
- Bermejo, G. (2010). *La aplicación de la Dirección Estratégica en el Órgano de Gobierno Provincial de Granma*. (Trabajo presentado en el VII Congreso de Gestión Empresarial y Administración Pública,).
- Betancourt Caballero, D. (2016). *Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas*. (Tesis de diploma), Universidad de matanzas, Matanzas.
- Betancourt, D. (2016). *Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas*. (Tesis de diploma), Universidad de matanzas, Matanzas.
- Brenes, G. C. (2019). Nos falta planificación estratégica. *La República.net*.
- Brennan, M. O. K. y. M. (2017). Amadeus sugiere 4 escenarios para las ventas Online en 2020. *Hostletur*.
- Caballero, B. (2014). Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio. *Ingeniería Industrial*. (Vol. Vol. XXXV, pp. pp. 85-93).
- Cantabria, U. d. (2014). Definición de alternativas estratégicas.
- Colectivo de Autores. (2018). *Ciclones Tropicales Ecured*.
- Colectivo de Autores. (2019). Planeación estratégica, herramienta de gestión empresarial. *Semanario Económico y Financiero de Cuba*.
- LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2016-2021 (2017).
- Consejo de Dirección. (2019). *Plan de Marketing Star Fish Cuatro Palmas 2019*. Plan. departamento Comercial.
- Perfeccionamiento Empresarial (2017).
- Chandler, A. (1962). *Strategic and Structure*.
- Chaviano, A. R. (2018). *Alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas*. Universidad de Matanzas, Matanzas.

- Chiavenato, I. (1994). *Administracao: teoria, processo e prática* (M. B. Sao Paulo Ed.). Brasil.
- Departamento de Compras. (2018). *Informe de Resultados del Año 2018*. Hotel Star Fish Cuatro Palmas.
- Departamento de Economía. (2018). Estados Financieros.
- Perfiles de Cargo de Cuadros (2019).
- Editorial Cuballama. (2018). Canadá y Cuba celebran llegada de turista canadiense 1 millón a la isla.
- Empresa BlueDiamond Resort. (2019). Sitio Oficial.
- Empresa GesHotel. (2018). *Informe de Auditoría de Satisfacción de los Clientes*.
- Fernández Hatre, A. (2003). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. (I. d. d. e. d. p. d. a. . Ed.).
- García., L. M. R. (2016). Planeación Estratégica en Hoteles
- Gates, P. (2010). *Strategic Planning with critical success factors and future scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. (Technical report CMU/SEI-2010 – TR – 037 ESC – TR – 2010 – 102. USA), USA.
- González, E. C. a. G. (2009). *Evaluación del Grado de Pertinencia de la Planeación Estratégica Hotel Meliá Las Antillas*. (Ingeniería Industrial Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- González, G. y. (2010). *Dirección estratégica Universitaria aplicada a la Aldea "Ezequiel Zamora"*. Trabajo presentado en el VII Congreso de Gestión Empresarial y Administración Pública. La Habana, 2010.
- Hampton, D. (1989). *Administración* (M. Graw-Hill Ed.). México
- Hernández, A. (2009). *Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Empresa Cuba Catering*. (Tesis en opción al Título de Máster en Dirección dirigida.), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Huamani, S. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en Época de Crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. (Proyecto final para optar por el título de Máster en Dirección Estratégica.), Lima. Perú.
- Itxaslehor, S. d. (2018). Planificación y estrategia turística.
- Laserra, G. A. R. P. a. J. M. (2003). Importancia de la dirección estratégica en la empresa.
- León Reyes, Y. (2018). Propuesta de un modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas., 18.
- López Martínez, A. (2017). *Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes*. (Tesis de diploma), Universidad de matanzas, Matanzas.
- López, M. E. P. (2011). La dirección por objetivos con enfoque estratégico para la Hotelería Cubana.
- Mintzberg, H. Q. (1993). *El Proceso Estratégico*. México.
- Mondragón. (2001). Concepto de indicador., from <http://www.deconceptos.com/contacto/>
- Perdomo, G. F. (2018). *Planeación Estratégica para el período 2018-2022 en la UEB Servicios Integrales Centro, EMSERPET*. (Licenciatura), UNiversidad de Matanzas, Matanzas.
- Pérez, Y. M. (2008). El proceso de planificación empresarial en Cuba.

- Perovani, A. D. (2012). *Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical Universidad de Matanzas*. (Licenciatura en Economía en Opción al Título de Diploma), Matanzas, Matanzas.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva. El Análisis de las Fuerzas Competitivas*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- Porter, M. (2008). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*.
- Quelles, L. (2018). El turismo, imparable gracias al comercio electrónico.
- Rangel Blanco, D. (2014). *Procedimiento para implementar un modelo de dirección estratégica para la Empresa de Silos*. (Tesis de diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Reyes, A. L. (2018). *Actualización de la planeación estratégica para el período 2018-2022 en Emprestrur Citur Varadero.*, Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Rodríguez, C. (2013). *Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral*.
- *Caso de estudio en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*.
- *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana* (Vol. Vol. 134, No. --. 2011.). Santi Spíritu.
- Rodríguez, C. O. (2007). *Ejercicio estratégico:guía para el facilitador*, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Rodríguez, I. J. B. (2008). *La planeación y dirección estratégica del hotel Villa Cuba Resort .Propuesta de un modelo integral alternativo* (Ingeniería Industrial Tesis de Diploma), Univesridad de Matanzas, Matanzas.
- Rodríguez, L. (2012). "Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba.". *Ciencia y Futuro*, 2.
- Rodriguez, Y. (2016). *El cuadro de mando integral en la EMPAI Matanzas*. (Trabajo de tesina del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Rodríguez, Y. B. (2014). *MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA*. (Doctoral).
- Serna, E. G. d. I. (1972). *Escritos y Discursos* (Universidad de la Habana ed.). La Habana.
- Stoner. (2000). *Planificación*.
- Strickland, T. y. (2011). *Administración Estratégica*: Universidad de Matanzas.
- Toselli, C. (2015). Turismo, planificación estratégica y desarrollo local.
- Ucles, J. M. (2015). OTA (ONLINE TRAVEL AGENCY).
- Vila, B. R. L. (2013). *Propuesta de un midelo propio para el desarrollo y aplicación de la dirección estratégica en la Empresa de Preparación y Suministro de Fuerza de Trabajo(PetroEmpleo)*. (Ingeniería Industrial Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Z.Torres. (2014). *Administración estratégica* (G. E. Patria Ed.). México.

## Anexos

### Anexo 1:

Cuadro 1: Conceptualizaciones de estrategia empresarial

AUTORES	AÑO	DEFINICIÓN
Ansoff	1970	La estrategia empresarial es la dialectica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1970)
Tabatoni, y Jarniou	1975	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni and Jarniov, 1975)
Porter	1982	La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1982).
Konz y Weirich	1984	La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización (Koontz and Weirich, 1984).
Grimá y Tena	1991	La estrategia empresarial expresa el conjunto de ideas, técnicas, que pueden utilizarse para desempeñar la función empresarial en su nivel más global e integrador en la actualidad y en el futuro (Grimá and Tena, 1991).
Strategor	1995	La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio (Strategor, 1995).
Garciga	2001	La estrategia, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Garciga, 2001).
Ronda y Marcané	2003	La estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento, que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y que presenta una complejidad dinámica (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003).

Leyva	2010	La estrategia es el diseño de acciones adaptadas a un entorno, a partir de recursos disponibles para el logro de objetivos y metas trazados. Es una representación que equipara las operaciones básicas tácticas del aparato económico. Su aplicación a proyectos de planeación acata la insuficiencia de administrar la guía adecuada de los funcionarios económicos, en situaciones heterogéneas y hasta contradictorias. Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa. Esta debe guiar a la organización hacia lo que debe ser y hacia donde llegar y la forma en que debe actuar para ello. Sin embargo es erróneo alegar que esto acontecerá hasta tanto no sea ejecutada y se obtengan excelentes consecuencias. Entonces se concuerda que es una ruta a transitar con grandes líneas de acción implícitas en las políticas nacionales para lograr los propósitos, objetivos y metas programadas en el corto, mediano y largo plazos (Leyva, 2010).
Hechavarría	2015	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Esta articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables (Hechavarría Nadereau, 2015).

Fuente de elaboración Propia.

## Anexo 2:

Cuadro 2: Definiciones de Dirección Estratégica

Autor	Año	Definición
Hoffer y Schendel	1974	La dirección estratégica surge para cubrir las deficiencias de la Planificación y se desarrolla en un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionada: la formulación, la implementación y control (Hoffer and Schendel, 1978).
Menguzzato	1984	Que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa, para elegir libremente el futuro de esta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación (Menguzzato, 1984).
David	1991	Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.
Certo	1995	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve (Certo, 1995)
Porter	1997	Es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno (Porter, 1997).
Souza	2000	La dirección estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.
Marcané	2004	Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su encargo social (Marcané, 2004).
Leyva	2010	Se considera una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Leyva, 2010).
Perovani	2012	Proceso continuo, dirigido a mantener la organización, a desarrollar y orientar sus potencialidades, lo que asegura su vida a largo plazo para el logro de sus objetivos (Perovani, 2012).
Rodríguez	2016	Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan (Rodríguez, 2016).

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 3

#### Cuadro 3: Definiciones de Planificación Estratégica

Autor (Año)	Concepto
Drucker (1954)	Muy concretamente la explica a través de la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? (Drucker, 1954b)
Ansoff (1980)	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
Sallénave (1991)	Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.
Alonso (2001)	Ciencia de la distancia que comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto. La acción, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica.
Kotler (2006)	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Ortiz (2009)	Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, pueden insertarse de la mejor forma posible en el en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
Leyva (2010)	La planificación estratégica es un progreso importante, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias. (Leyva, 2010)
Rosario (2014)	Proceso de elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a largo plazo, sin perder de vista la integración entre los diferentes procesos. (Rosario, 2014)
Denisse Betancourt Caballero (2016)	la planeación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y fines planteados, a largo plazo, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Betancourt Caballero, 2016)
Adriana López Martínez (2017)	La Planificación Estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación a la situación a la que se espera llegar en el futuro, constituyendo la base del proceso de Dirección Estratégica y siendo la forma de determinar el camino a seguir por una organización, de prever y anticiparse a la realidad aún por llegar. (López Martínez, 2017)

Fuente Elaboración Propia





## Anexo 4

Cuadro 4: Modelos de Dirección Estratégica en Cuba

Autor	Aspectos o Etapas del Modelo		
<b>Eugenio Yañez González (1989).</b>	1. Misión 2. Grupos de implicados	7. Solución estratégica general 8. Escenarios	
	3. Factores claves 4. Unidades y direcciones estratégicas 5. Matriz DAFO 6. Problema estratégico general	9. Visión 10. Opciones de acción estratégica 11. Decisiones estratégicas 12. Barreras a superar y Planes de acciones	
<b>Roberto Pérez Llanes (1996).</b>	1. Misión 2. Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad). 3. Implicados internos (consejo de administración, departamentos, trabajadores). 4. Objetivos estratégicos. 6. Análisis estratégico (Externo e interno). Matriz DAFO 6. Factores claves de éxito. 7. Competencias distintivas. 8. Estrategias genéricas 9. Políticas	10. Planes de Contingencia 11. Unidades estratégicas de Negocio 12. Estrategias por esfera (Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración) 13. Soporte estratégico (Segmentación). Estructura 14. Sistema de control 15. Cultura y Liderazgo 16. Evaluación y Control. 17. Planes de acción	
<b>Fermin O. Rodríguez y Sonia Alemañy Ramos (1998).</b>	1. Análisis histórico. Estrategia actual. 2. Misión 3. Análisis del contexto (amenazas y oportunidades) 4. Análisis interno (fortalezas y debilidades) 5. Análisis de las relaciones internas y externas 6. Problema estratégico general	7. Solución estratégica general 8. Estrategias generales y unidades estratégicas. 9. Escenarios (positivo, negativo e intermedio) 10. Visión. 11. Elaboración de Objetivos Generales 12. Análisis de las brechas	
<b>Carlos Lazo Vento, Gliceria Gámez y Reinaldo Fernández (1998).</b>			10. Escenario tendencial 11. Visión 12. Objetivos generales 13. Revisión de la dirección estratégica 14. Objetivos estratégicos por ARC 15. Programas de implantación empresarial 16. Diseños estrategia municipal 17. Diseño estrategia municipal 18. Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos
			1. Elaboración de las políticas 2. Análisis de otros factores de cambios necesarios. 3. Elaboración de opciones estratégicas 4. Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingentes. 5. Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación 6. Misión 7. Procesos estratégicos claves 8. Implicados principales 9. Diagnóstico estratégico
<b>Rogelio Gárciga Marrero (1999).</b>			5. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. 6. Implementación. 7. Análisis de las estrategias actuales
			1. Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno 2. Visión, misión (cultura, profesión, principios) 3. Objetivos generales 4. Determinación de la brecha estratégica

Fuente: Latorre Vila 2013

Anexo 5:

Tabla 1: Aplicación del Método de Kendall para obtener FCE

	Incidentes críticos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	ΣAi	Δ	Δ <sup>2</sup>	Selección
1	Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales	7	7	7	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	8	8	8	97	-31,8	1011,24	Seleccionado
2	Comportamiento del mercado turístico	8	7	8	4	3	3	4	9	8	9	6	8	7	9	8	7	7	7	122	-6,8	46,24	Seleccionado
3	Aparición de nuevos competidores en el sector	7	7	7	8	7	8	8	9	8	8	6	8	7	8	8	7	7	8	136	7,2	51,84	-
4	Comportamiento de los costos y la calidad de los productos	7	7	8	8	7	8	9	9	9	9	6	7	7	8	8	7	7	7	138	9,2	84,64	-
5	Aplicación de las TICs	7	8	3	4	3	7	8	9	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	118	-10,8	116,64	Seleccionado
6	Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba	5	7	7	9	9	9	9	9	7	7	6	7	4	8	7	9	7	9	135	6,2	38,44	-
7	Política Socioeconómica del Partido y del Gobierno	5	4	3	2	7	8	7	9	8	8	6	8	4	8	9	7	7	7	117	-11,8	139,24	Seleccionado
8	Comportamiento del Mercado Laboral	8	8	10	9	9	9	10	10	10	10	9	7	10	7	7	7	7	8	154	25,2	635,04	-
9	Aumento de nuevos segmentos de mercado	8	7	7	6	6	6	6	10	7	10	7	8	7	8	8	10	10	10	141	12,2	148,84	-
10	Estabilidad de la oferta de productos en el mercado	8	5	7	7	4	7	4	10	6	7	7	9	5	8	10	8	8	10	130	1,2	1,44	-
																				1288		2273,6	

Fórmulas del método de Kendall

$\Sigma Ai = \Sigma En$
$\Delta = \Sigma Ai - T$
$T = \Sigma \Sigma Ai / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características
m- Numero de expertos
w- Coeficiente de concordancia

- Si  $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio y los expertos
- Si  $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos
- Las competencias más importantes serán las que cumplan que:  $\sum A_i < T$

<b>T</b>	<b>128,8</b>	Criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener.
		Coefficiente de concordancia entre expertos. Hay
<b>w</b>	<b>0,5624</b>	concordancia entre expertos

Anexo 6: Mapa morfológico para construir escenarios para el Hotel Star Fish Cuatro Palmas

Factores Claves	Posibles comportamientos de los factores					Mapa Morfológico
situaciones excepcionales	Fortalecimiento de la región como zona de PAZ	Incremento del riesgo para un estadión bélico	Agudización de los conflictos existentes	Aparición de nuevos conflictos en la región	Desastre Bélico en la región	
Eventos meteorológicos	Más de 10 de huracanes	Más de 6 de huracanes de Gran Intensidad			Más de 10 de Ciclones Tropicales	
desertificación	14% de la superficie desertificada		< 57% de vulnerabilidad a desertificación		> 57% de vulnerabilidad a desertificación de la superficie	
Política Socioeconómica		Implementación de los Lineamientos Políticos	Plan de Desarrollo 2030	Incumplimiento de la Tarea Vida	Cumplimiento de la Tarea Vida	
Mercado Canadiense	Decrece la estructura % Con el mismo PM		se mantiene igual % con el mismo PM		Crece más del 40% con el mismo PM	
Mercado Alemán	Decrece la estructura por debajo %		Se mantiene igual con el mismo PM		Crece por encima del 15% con el mismo PM	
Venta Online	Modelo de negocio OTA y metabuscador	TTOO y OTA en la gestión de viajes	Aplicación móvil que acompaña al viajero	Desarrollo de plataformas conjuntas más innovadoras de servicios online		

Fuente de Elaboración Propia

Anexo7:

Cuadro 4: Cálculo de Razones Económicas Financieras para el análisis de la gestión económica (González Tortoló, Y. 2018) (Departamento de Economía, 2018).

✓ Período: Año 2018

<b>Razones financieras</b>			
Razón	Fórmula	Escala	Resultado
Razón de liquidez	$(\text{Activo Circulante}) / (\text{Pasivo Circulante})$ (\$1786331.91) (\$1011968.17)	Escala: 1.3 – 1.5: Correcto < 1.3: Peligro de suspensión de pago > 1.5: Peligro de tener ociosos	Posee \$1,77 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante. Es posible que la empresa tenga inmobilizaciones en las partidas del Activo Circulante, afectando la rentabilidad de la empresa.
Liquidez Inmediata o Prueba Ácida	$(\text{A. Circ.} - \text{Inv.}) / (\text{Pasivo Circulante})$ (\$1173075.22) (\$1011968.17)	0.5 – 0.8: Correcto < 0.5: Peligro de suspensión de pago > 0.8: Peligro de tener tesorería ociosa	Posee \$ 1.15 de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, es decir, existe un exceso en los activos disponibles y realizables.
Solvencia	Solvencia = $(\text{Activo Real (AR)}) / (\text{Financiamiento Ajeno (FA)})$ AR=Activo Circulante+Activo Fijo Neto (\$4282600.95) FA=Pasivo Circulante+Pasivo Fijo (\$1011968.17)	Escala: 1.5 – 2: Correcto < 1.5: Peligro de no poder solventar las deudas > 2: Peligro de tener ociosos	Posee \$4.23 pesos de activo real por cada peso de financiamiento ajeno. Un exceso en los valores de esta razón pudiera indicar grandes valores en los Activos Fijos o poco financiamiento ajeno.
Disponibilidad	$(\text{Cts. de efectivo}) / (\text{Pasivo Circulante})$ (\$215451.88) (\$1011968.17)	Valor medio óptimo: 0.3 – 0.5	Posee \$0,21 de cuentas en efectivo por cada peso de pasivo circulante, con este indicador puede tener problemas para atender pagos a corto plazo

<b>Razones de Actividad</b>			
Rotación del Capital de Trabajo	(Ventas netas)/(Capital de Trabajo Promedio) (Activo Circulante-Pasivo Circulante.) (\$8294336.61) (\$774363.74)	Alto	El hotel posee \$10.7 de ventas netas por cada peso de rotación del capital de trabajo.
Rotación del Activo Circulante	(Ventas netas)/(Activo Circulante Promedio) (\$8294336.61) (\$167942.35)	Alto	El hotel posee \$49.3 de ventas netas por cada peso de rotación de Activo Circulante Promedio.
Rotación del Activo Fijo	(Ventas netas)/(Activo Fijo Promedio) (\$8294336.61) (\$1617004.60)	Alto	El hotel posee \$5.12 de ventas netas por cada peso de rotación de Activo Fijo Promedio.
Rotación del Activo Total	(Ventas netas)/(Activo Total Promedio) (\$8294336.61) (\$214130.04)	Alto	El hotel posee \$38.7 de ventas netas por cada peso de rotación del Activo Total Promedio.
Rotación de Inventarios	(Ventas netas)/(Inventarios Promedio) (\$8294336.61) (\$177271.59)	Alto	El hotel posee \$46.1 de ventas netas por cada peso de Inventarios Promedio.
Ciclo de Inventario	360/ Rotación de Inventarios		Cada 7 días
Rotación de Cuentas Por Cobrar	(Ventas Netas al crédito)/ (Cuentas por Cobrar Promedio) (\$8294336.61) (\$335648.47)	Alto	El hotel posee \$24.7 de ventas netas por cada peso de Cuentas por cobrar
Rotación de Cuentas Por Pagar	(Compras al crédito)/ (Cuentas por Pagar) (\$7852816.98) (\$156456.7)	Alto	El hotel posee \$50 de compras por cada peso de Cuentas por pagar
Ciclo de cuentas por pagar	360/ (Rotación de cuentas por pagar)		7 días
<b>Razones de Rentabilidad</b>			
Rendimiento de los	Utilidad neta/ Activos Totales (\$754037.39) (\$4282600.95)	Alto	El hotel posee \$0.17 de utilidad neta por

Activos			cada peso de Activo Total
Rentabilidad de las Ventas	Utilidad neta/Ventas Netas (\$754037.39) (\$8294336.61)	Alto	El hotel posee \$0.09 de utilidad neta por cada peso de venta
Rentabilidad del Activo Circulante	Utilidad Neta/Activos Circulantes Promedio (\$754037.39) (\$167942.35)	Alto	El hotel posee \$4.48 de utilidad neta por cada peso de Activo Circulante Promedio
Rentabilidad del Activo Fijo	Utilidad Neta/Activo Fijo Promedio (\$754037.39) (\$1617004.60)	Alto	El hotel posee \$0.46 de utilidad neta por cada peso de Activo Fijo promedio
Rentabilidad del Capital de Trabajo	Utilidad Neta /Capital e Trabajo Promedio (\$754037.39) (\$774363.74)	Alto	El hotel posee \$0.97 de utilidad neta por cada peso de Capital de Trabajo Promedio

### Razones de Apalancamiento

Endeudamiento	Financiamiento Ajeno /Financiamiento Propio (\$1011968.17) (\$2516595.39)	Riesgo bajo (<1) Riesgo medio (1-2) Riesgo alto (>2)	El hotel posee \$ 0.4 de financiamiento Ajeno por cada peso de Financiamiento Propio
Endeudamiento	Financiamiento Ajeno /Financiamiento Total (\$1011968.17) (\$4282600.95)	Riesgo bajo (<0.4) Riesgo medio (0.4 – 0.6) Riesgo alto (>0.6)	El hotel posee \$ 0.2 de Financiamiento Ajeno por cada peso de Financiamiento Total
Autonomía	Financiamiento Propio/ Financiamiento Total (\$2516595.39) (\$4282600.95)	Riesgo bajo (<0.4) Riesgo medio (0.4 – 0.6) Riesgo alto (>0.6)	El hotel posee \$0.58 de financiamiento Propio por cada peso de Financiamiento Total

### Razones de Cobro y Pago

Ciclo de cobro	$\frac{\text{Cuentas y efectos por cobrar mercantiles promedio}}{\text{Ventas al crédito}} * \text{Días del período}$		Los clientes tardaron 14 días
----------------	---	--	-------------------------------



			en cancelar sus cuentas, como promedio
Días de venta pendiente de cobro	$\frac{\text{Cuentas y efectos por cobrar mercantiles}}{\text{Ventas al crédito}} * \text{Días del período}$		Tiene 30 días pendiente de cobro
Ciclo de pago	$\frac{\text{Cuentas y efectos por pagar promedio}}{\text{compras al crédito}} * \text{Días del período}$		El hotel tarda 7 días para cancelar sus cuentas
Días de compra pendiente de pago	$\frac{\text{Cuentas y efectos por pagar mercantiles}}{\text{compras al crédito}} * \text{Días del período}$		Tiene 21 días pendiente de pago

Fuente: Elaboración Propia