



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo

Título del trabajo de diploma

“Diseño de un Plan de Acción como modelo para el alineamiento estratégico en el
hotel Pullman Dos Mares Ledo”

Autor: Alejandro Sánchez Paz

Tutor: MrC. Manuel de Jesús Vázquez Garriga

Matanzas, 2020

Pensamiento

"El Éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación"

J. Pfeffer, Harvard Business School

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico:

A mis padres, por todo su amor, confianza y apoyo para lograr esta meta.

A mis amigos y compañeros por ayudarme y motivarme durante todo el trayecto de este proceso.

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.

Agradecimientos

A mi madre por apoyarme y motivarme en esta etapa de la vida.

A Eilyn Herrera Díaz, por su ayuda y apoyo en la realización de la presente tesis de Diploma.

A Manuel de Jesús Vázquez Garriga, por sus aportes en el transcurso de la investigación.

A Abel Rodríguez Moliner actual Director General del hotel Pullman Dos Mares Ledo y a Erick L Cartaya Zulueta Especialista de Calidad de la entidad, por brindarme su tiempo, apoyo y conocimientos durante la confección de esta investigación.

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

Al colectivo de trabajadores en general del hotel Pullman Dos Mares Ledo, por su confianza y disposición para la realización de la presente investigación.

A mis amigos y compañeros de grupo por ser parte de esta gran experiencia.

Declaración de autoría:

Yo, Alejandro Sánchez Paz, de la carrera Licenciatura en Turismo declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Diseño de un Plan de Acción como modelo para el alineamiento estratégico en el hotel Pullman Dos Mares Ledo” 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 2020.

Autor: Alejandro Sánchez Paz

Nota de Aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario del tribunal _____

Vocal del tribunal _____

Miembro del tribunal _____

Ciudad de Matanzas, _____ de _____ de 2020.

“Año 62 de la Revolución”

Resumen

La planificación estratégica constituye hoy día una ventaja competitiva para las empresas turísticas. Una de las principales claves está en alinear la estrategia con los procesos de la instalación. El sistema de gestión empresarial cubano aboga por el perfeccionamiento del alineamiento estratégico, y el sector del turismo es uno de los más demandados debido a las variaciones de los flujos de mercado y el incremento de la competencia. La presente investigación se centra en el hotel Pullman Dos Mares Ledo, perteneciente a la OSDE Islazul. La instalación presenta deficiencias en su alineamiento estratégico lo que le impide alcanzar un pleno desarrollo de sus capacidades. Se tiene como objetivo general: diseñar un plan de acción para el alineamiento estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo. Se definen como objetivos específicos: la elaboración de un marco teórico referencial, la realización de un estudio metodológico sobre la planificación estratégica y la creación de un modelo que integren las herramientas adecuadas de planificación estratégica que tribute en un plan de acción para el hotel. Se emplearon métodos teóricos como: histórico-lógico, análisis crítico de fuentes, análisis-síntesis. Se utilizaron métodos empíricos como: la observación, la tormenta de ideas, la dinámica de grupo, la entrevista, el análisis PESTEL, la matriz DAFO, la matriz CAME y la matriz RACI. Como principal resultado se tiene la elaboración de una metodología a seguir para el establecimiento de estrategias alineadas con el funcionamiento eficiente de los procesos de la instalación.

Palabras Claves: Dirección; Alineamiento; Planificación.

Summary

The strategic planning constitutes a competitive advantage nowadays for the tourist companies. One of the main keys is in aligning the strategy with the processes of the installation. The system of administration managerial Cuban pleads for the improvement of the strategic alignment and the sector of the tourism is one of the demanded due to the variations of the market flows and the increment of the competition. The present investigation is centered in the hotel Pullman Dos Mares Ledo, belonging to the OSDE Islazul. The installation presents deficiencies in its strategic alignment and it prevents him to reach a full development of its capacities. One has as general objective: to design an action plan for the strategic alignment of the Hotel Pullman Dos Mares Ledo. They are defined as specific objectives: the elaboration of a mark theoretical referencial, the realization of a methodological study on the strategic planning, the development of procedures that they integrate the appropriate tools for the strategic planning and the creation a model of strategic planning that pays in an action plan for the hotel. Theoretical methods were used as historical-logical, critical analysis of sources, analysis-synthesis. Empiric methods were used as the observation, the storm of ideas, the group dynamics, the interview, the analysis PESTEL, the main DAFO, the main CAME and the main RACI. As main result, one has the elaboration of a methodology to continue for the establishment of strategies aligned with the efficient operation of the processes of the installation.

Key words: Management; Alignment; Planning.

Résumé

L'organisation stratégique constitue un avantage compétitif pour les compagnies touristes de nos jours. Une des principales clefs est dans aligner la stratégie avec les processus de l'installation. Le système d'administration que le Cubain directorial implore pour l'amélioration de l'alignement stratégique, et le secteur du tourisme est un du demandé dû aux variations des courants de marché et l'augmentation de la compétition. La présente enquête est centrée dans l'hôtel Pullman Dos Juments Ledo, appartenir à l'OSDE Islazul. L'installation présente des manques dans son alignement stratégique, et il le prévient pour arriver à un développement plein de ses capacités. On a comme objectif du général: concevoir un plan de l'action pour l'alignement stratégique de l'Hôtel Pullman Dos Juments Ledo. Ils sont définis comme objectifs spécifiques: l'élaboration d'une marque referencial théorique, la réalisation d'une étude méthodologique sur l'organisation stratégique, le développement de procédures qu'ils intègrent les outils appropriés pour l'organisation stratégique et la création un modèle d'organisation stratégique qui salaires dans un plan de l'action pour l'hôtel. Les méthodes théoriques ont été utilisées comme: analyse logique, critique historique de sources, analyse synthèse. Les méthodes empiriques ont été utilisées comme: l'observation, la tempête d'idées, la dynamique du groupe, l'entrevue, l'analyse PESTEL, le principal DAFO, le principal est CAME et le principal RACI. Comme résultat du principal on a l'élaboration d'une méthodologie pour continuer pour l'établissement de stratégies a aligné avec l'opération effective des processus de l'installation.

Mots clés: Gestion; Alignement; Planification.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la metodología aplicada	7
1.1 Turismo: Su actualidad y tendencias.....	8
1.2 Planificación Estratégica: Definiciones	10
1.2.1 Características de la planificación estratégica: Ventajas	12
1.2.2 La planificación estratégica: un modelo para alcanzar la visión en las entidades.....	14
1.2.3 Planificación Estratégica en la industria hotelera en Cuba	15
1.3 Diagnóstico: Análisis Estratégico	16
1.3.1 Áreas de Resultados Claves	18
1.3.2 Objetivos Estratégicos	20
1.3.3 Plan de Acción	21
1.4 Alineamiento estratégico: Conceptualización.....	22
1.4.1 Propósito y características	24
1.4.2 Su rol en las empresas hoteleras.....	25
Conclusiones parciales del Capítulo I	27
Capítulo 2: Formulación del procedimiento para el diseño del plan estratégico en el hotel Pullman Dos Mares Ledo.....	28
2.1 Modelos para la realización de un plan estratégico. Formulación del ejercicio estratégico a aplicar en el hotel Pullman Dos Mares Ledo.....	28
2.2 Descripción del modelo propuesto para la formulación del plan de acción como modelo para el alineamiento estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo”	30
2.3 Caracterización del hotel Pullman Dos Mares Ledo	44
Conclusiones parciales del Capítulo 2	46
Conclusiones.....	48
Recomendaciones	49
Bibliografía	50
Anexos	54

Introducción

El turismo constituye uno de los sectores de actividad económica de más rápido crecimiento en la actualidad. Cada vez son más los países del mundo, que conscientes del fenómeno turístico, buscan aprovechar la oportunidad que este representa para lograr un mayor desarrollo de sus economías. El desarrollo de esta conciencia junto con la evolución de las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de gestión de la información, han provocado un enorme cambio en la forma que se gestiona y planifica la actividad turística en el mundo y las sociedades actuales. Las búsquedas de nuevas formas de competitividad en el sector han llevado al descubrimiento e implementación de nuevos mecanismos de gestión empresarial, la dirección estratégica en particular ha ganado gran relevancia por su papel en el desarrollo sostenible y eficiente de las organizaciones turísticas y como herramienta indiscutible de planificación y mejoramiento continuo.

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, esto representa, para el mundo competitivo, un activo intangible que proporciona beneficios importantes, gestionando actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la visión que se plantea, en el entorno cambiante y altamente competitivo del sector turístico (González Solán 2012).

La implementación de una adecuada dirección estratégica es la misión fundamental de los directivos de la organización, los cuales son los máximos responsables de desarrollar y adaptar estas estrategias al entorno cambiante donde laboran sin perder de vista nunca la visión y esencia de sus organizaciones, sabiendo siempre que no existen dos organizaciones que planteen sus estrategias de igual modo y por tanto lo que le funciona a una entidad no necesariamente funcionará en otra, aunque pertenezcan al mismo sector.

El diseño de una buena estrategia es lo que permite a las entidades alcanzar sus objetivos, conectando con el entorno, mejorando el desempeño de sus procesos, aprovechando sus competencias distintivas y ahondando más eficazmente en los

mercados. Por tanto, el equilibrio entre las prioridades estratégicas a largo plazo y el trabajo operativo a corto plazo es competencia de la dirección estratégica, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambas. Sobre ello, se plantea que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando, pero las herramientas para medirlas no (Kaplan & Norton 1996).

En el complejo ámbito socio-económico en el que se desenvuelven las empresas y organizaciones de la actualidad, se hace imperativo la implementación de un sistema estratégico que defina, accione, controle y supervise a las organizaciones mientras estas se desarrollan. Dicho sistema estratégico debe asegurar la integración de las organizaciones en todos sus aspectos funcionales facilitando tener un documento y una herramienta que le permita dirigirse hacia un desarrollo real y sostenible de la misma.

La suposición o creencia de que las economías se comportaban de manera lógica y en cierto nivel predecible, conduce a concebir estrategias como la armazón de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planificación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usen correctamente, este estilo de planificación traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se miden los resultados. Las organizaciones que así lo hacen, producen planes que en la práctica no son otra cosa que una versión ampliada de los objetivos cuantitativos.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que tributa en eficiencia productiva, mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Al igual que el alineamiento estratégico, los principales beneficios de un plan estratégico están vinculados a la mejora del desempeño de la empresa: el establecer una visión, definir una misión, planificar y determinar ciertos objetivos y la capacidad de pensar a futuro o visualizar nuevas

oportunidades y amenazas, proporcionando un marco útil para el desarrollo de la gestión empresarial.

En la gestión empresarial cobra fuerza el alineamiento estratégico como condición para que la planeación estratégica guie el rumbo hacia la transformación para la que fue creada. El alineamiento entre las estrategias seleccionadas y los procesos resulta uno de los dilemas pendientes por resolver en los modelos de dirección. En aproximación a (González Solán 2012), el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización. En este sentido, la literatura aborda la gestión del alineamiento como complemento a la estrategia, que procura crear y aprovechar sinergias e incorporar tanto los elementos internos como los externos; de aquí, la necesidad de alinear los procesos con la estrategia definida. Por tanto, el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean.

Como motor impulsor de la economía cubana, es importante que la industria turística desarrollada por el país tenga fuertes bases estratégicas y éstas, a su vez, estén direccionadas a un desarrollo más eficiente y sostenible de dicha actividad, con la finalidad de aumentar la competitividad en este turbulento sector clave para la economía y asegurar así un próspero porvenir para el país.

Las organizaciones tanto estatales como no estatales e internacionales que laboran en el desarrollo del turismo en Cuba, son los máximos representantes de la imagen del destino en la mente del consumidor turístico en la actualidad. Las grandes organizaciones turísticas, turoperadores, cadenas hoteleras u otros prestadores del servicio al turismo mueven a millones de clientes cada año con su fama e imagen siendo esto especialmente cierto gracias a la experiencia que brindan para el cliente y a la calidad de sus servicios. No obstante, fuera de la vista del cliente, las organizaciones de este tipo tienen éxito gracias a la adecuada

planificación de sus objetivos estratégicos junto a una dirección estratégica bien dirigida y aplicada.

El hotel Pullman Dos Mares Ledo, pertenece a la OSDE Islazul y radica en el polo turístico de Varadero. El hotel se distingue de los demás hoteles en el destino por poseer una estructura única de palacio colonial y ser considerado como un hotel patrimonio de la ciudad, fundado en 1939. El hotel lleva muchos años procurando sus servicios a los consumidores turísticos del balneario, ofreciendo siempre un servicio caracterizado por su calidad y eficiencia.

Sin embargo, el hotel presenta algunas deficiencias que le impiden un pleno desarrollo de su potencial turístico. La sobrecarga de las tareas de los trabajadores e insuficiencias en el control de la calidad, son algunas de las que se pueden citar, estas a su vez son producto de las carencias del hotel en las áreas de la planificación y el alineamiento estratégico de sus objetivos.

Con la finalidad de diseñar un plan de acción para el hotel Pullman Dos Mares Ledo como modelo para el alineamiento estratégico de la entidad, se propone con esta investigación un análisis de los procesos y estrategias claves propias de la organización, a partir de datos estadísticos suministrados por la entidad, el Ministerio del Turismo (MINTUR) y la entrevista con los especialistas del campo, además de la aplicación de otras herramientas como el análisis PESTEL, el análisis estratégico y las matrices CAME y RACI. Lo que contribuirá a una construcción altamente precisa y real del plan de acción, viabilizando la aplicación de un enfoque de alineamiento estratégico indispensable para el desarrollo futuro de la instalación turística que tanto lo necesita, por lo que condicionado por la existencia de esta situación se justifica plenamente definir como problema de la presente investigación:

¿Cómo integrar las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico para el hotel Pullman Dos Mares Ledo, que tribute a lograr un desarrollo y crecimiento óptimo de su potencial?

Tomando como base el problema antes definido, el investigador se plantea como **Problema Científico**: Las insuficiencias en la integración de las herramientas de

planificación estratégica y en la capacidad de desarrollar sus objetivos estratégicos limitan el alineamiento estratégico y el cumplimiento de la visión en la entidad, afectando así el despliegue sostenible y progresivo de plan estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo.

Planteado el problema científico, se define como **Objetivo General:** Diseñar un procedimiento que tribute en un plan de acción como modelo para el alineamiento estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo.

Del Objetivo General antes definido se derivan los siguientes **Objetivos Específicos:**

- Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir lo que representa la planeación estratégica, el diagnóstico y la visión del alineamiento estratégico en las empresas turísticas.
- Hacer un estudio metodológico sobre la planificación estratégica dirigido al hotel Pullman Dos Mares Ledo.
- Concebir un modelo que integre las herramientas adecuadas para la realización del plan de acción en el hotel Pullman Dos Mares Ledo y sea un estándar para el alineamiento estratégico en el futuro de la organización.

Para el cumplimiento de la investigación se utilizaron diversos métodos y herramientas, entre los que se pueden mencionar el análisis y síntesis de la información a partir de la revisión bibliográfica de la literatura especializada, así como la experiencia de especialistas y trabajadores, el diseño y aplicación de cuestionarios, recopilación de información a través de tormentas de ideas, método de expertos, el análisis PESTEL, las matrices FODA, CAME y RACI, entre otros.

Estos análisis se complementarán con el uso de los paquetes informáticos MS Excel 2007 y el End Note X7 para el procesamiento de la bibliografía utilizada.

El diseño de la investigación se ha estructurado de la siguiente forma:

- Introducción: en la que se analiza la situación problemática, se fundamenta el problema científico a resolver, así como, se plantea el objetivo general de trabajo y los objetivos específicos.

- Capítulo I: en el que se fundamentan aspectos teóricos sobre la planeación estratégica y el alineamiento, así como diferentes herramientas y puntos claves de los mismos.
- Capítulo II: que expone el procedimiento general desarrollado para dar solución al problema científico planteado, así como los procedimientos específicos asociados a este.
- Conclusiones: expresan los principales resultados o conclusiones del informe.
- Recomendaciones: derivadas de los resultados de la investigación.
- Bibliografía: consultada, referenciada a través del End Note X7.
- Anexos: el soporte que complementa los resultados expuestos.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la metodología aplicada

El desarrollo de una base científica y teórico referencial es indispensable para lograr alcanzar un mayor entendimiento de los motivos y causas que sustentarán la elección de las herramientas y metodologías aplicadas en el desarrollo de esta tesis en opción al título de “Licenciado en Turismo”, nombrada: “Diseño de un Plan de Acción como modelo para el alineamiento estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo”.

Por lo cual a continuación se darán a conocer una serie de conceptos, datos y herramientas que son de un gran valor para lograr una comprensión más clara y mejor estructurada de los objetivos de esta investigación y las vías propuestas para alcanzarlos.



Figura1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

1.1 Turismo: Su actualidad y tendencias

El turismo es un conjunto de actividades que directa o indirectamente generan bienes y servicios que soportan actividades de negocios, ocio, placer, motivos profesionales y otras actividades relacionadas con personas fuera de su residencia habitual. Un concepto diferente aparece en 2016, de la mano del periodista turístico Miguel Ledesma el cual no liga el turismo al desplazamiento efectivo de las personas y lo describe como: todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor (Ledesma 2016).

El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinario que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas, comunicativas e involucra simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas.

La tendencia en el turismo es al cambio. Por un lado, turistas más informados y exigentes, con mayor disponibilidad para viajar, y el consiguiente fraccionamiento de las vacaciones, con cierta flexibilidad laboral, y con un incremento en los años de vida saludables, y una mayor renta disponible para viajes. Por otro lado, el mercado provee nuevos destinos, aumentando la diversificación de productos turísticos ofertados y destinos emergentes, como el Este asiático, el Sur asiático, el Pacífico y el Medio Oriente, que están compitiendo por mayores porciones de mercado. Sin embargo, estas regiones tienden a ser más vulnerables que los destinos tradicionales, por su situación política, económica, social y por la gestión de los recursos naturales (Plantur 2019).

El turismo se enfrenta a nuevos desafíos en torno al deterioro de la economía global, sin embargo, a pesar de las fluctuaciones, puede llegar a ser uno de los factores claves que contribuyan a superar las dificultades económicas, además de

jugar un rol vital, en el desarrollo de la denominada “economía verde”, una actividad respetuosa con el medio ambiente. Las tendencias de la economía mundial y los cambios acelerados que se están verificando en todos los ámbitos, afectarán de manera significativa al desarrollo de la actividad turística: el incremento en los años de vida saludable de los seres humanos, el cambio climático, las innovaciones en el transporte, el desarrollo de las Tecnologías de la Ciencia y la Innovación (TICs), el comercio por Internet, las brechas en la distribución de la riqueza, a modo de ejemplo, delinearán el nuevo escenario para el turismo 2020 (Plantur 2019).

Una de las características del modelo turístico cubano es su proyección como un destino casi exclusivamente vacacional, lo cual quedó demostrado en la década pasada cuando el 94,1% de los turistas que visitaron el país lo hicieron motivados por el sol y la playa. Otra característica del modelo turístico cubano radica en que su crecimiento ha sido por vía extensiva, es decir, se apoya principalmente en una fuerte expansión en la capacidad de alojamiento, en grandes resorts hoteleros de sol y playa, comercializados bajo la modalidad *all inclusive* (Aspiolea Ahu; Pérez Pérez y Réndon Gonzáles 2017).

Al cierre de 2018, Cuba contaba con 69 994 habitaciones físicas distribuidas en todos los territorios de interés turístico. Las principales cadenas hoteleras nacionales --Gaviota, Gran Caribe, Cubanacán e Islazul-- concentran el 98,4% de las habitaciones (Mintur 2018a). A estas capacidades se adicionan 24 400 habitaciones del alojamiento privado (*Bed & Breakfast*), presentes en todos los territorios del país y que resultan una oferta complementaria al sector hotelero. Además, con la implementación de un nuevo marco jurídico para la inversión extranjera y las asociaciones con cadenas hoteleras internacionales, se han concertado acuerdos y constituido 13 empresas mixtas que incluyen 4 995 habitaciones en instalaciones hoteleras y 95 contratos de administración y comercialización con compañías internacionales. Al terminar 2018, 21 cadenas hoteleras extranjeras gestionaban 45 333 habitaciones de las 69 994 con que cuenta el país, en 124 instalaciones bajo contratos de administración y

comercialización que representan el 64% de todas las habitaciones hoteleras (Mintur 2018b).

Bien es cierto que la tímida liberalización de los flujos turísticos, iniciada por Estados Unidos durante el segundo mandato del presidente Obama, se ha truncado desde el anuncio del presidente Donald Trump de un retroceso que se ha plasmado con la activación en 2019 del Título III de la ley Helms-Burton, lo que pone en peligro la llegada de la mayoría de los cruceros y parte del turismo con origen en el país norteamericano. De hecho, hasta noviembre de 2019 el número de visitantes (que incluye tanto a turistas como a excursionistas) ha caído en un 8,5% (Nuñez Serrano y De La Peña 2020).

En la actualidad, Cuba está más convencida que nunca del potencial de la industria turística para el desarrollo económico y social de la sociedad cubana. Actualmente, la planta hotelera en Cuba asciende a 73 mil 247 habitaciones con estándares internacionales y el 63% de esas habitaciones clasifican como de 4 y 5 estrellas. La entrada de los turistas que llegan al destino se realiza por 10 marinas, 3 terminales de cruceros y 10 aeropuertos internacionales, los cuales operan con un total de 58 aerolíneas extranjeras (entre compañías regulares y de vuelos chárter) que vuelan a Cuba hoy, conectando a la isla con 43 ciudades de las más importantes del mundo. Sin embargo, el bloqueo y las sanciones de Estados Unidos contra Cuba han significado pérdidas importantes para el sector turístico (Coromina 2019).

1.2 Planificación Estratégica: Definiciones

Son muchos los conceptos que ahondan y tratan de definir lo que es la planificación estratégica y buscan darle un matiz claro y conciso a su ámbito de acción, prueba de ello son los siguientes ejemplos:

Para (Gonzales Herrera 2014; Herrera Lemus 2004), 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,

debido a que es un proceso sistemático e interactivo en el que se imagina un futuro anhelado y se traduce esta visión en metas u objetivos concretos, que se deben alcanzar a través de una secuencia de pasos, se debe contar con un procedimiento que encamine el trabajo a realizar.

Según (Chirinos 2016), la planificación estratégica es una herramienta poderosa que ayuda significativamente en la planificación sistemática de todas las estrategias, iniciativas, proyectos y acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos del negocio, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, mejorar las competencias, el posicionamiento en los mercados y la calidad de los productos y servicios.

Además, según (Mometolo 2017), la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Para (Vázquez Garriga 2019), la planificación estratégica; permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados.

Todos los conceptos anteriormente mencionados, de una forma u otra, determinan el carácter y el matiz propio que universalmente se entiende de la unión de las palabras planeación y estrategia, llegando a coincidir en la idea de un plan con pasos, objetivos y metas a cumplir donde a través de la dirección, administración y el control de las estrategias a seguir, se llegue a alcanzar la visión deseada.

Definido lo que se entiende por planificación estratégica, podemos plantear lo que no es (Rocancio, Gabriel 2018):

- La planeación estratégica no es una herramienta de predicción o de pronóstico sobre las tendencias o eventos que sucederán en su

organización. Si bien es cierto que, para preparar la planeación estratégica, usualmente se tienen en cuenta pronósticos financieros, de producción, etc.

- La planeación estratégica no solo involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.
- La planeación estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

La planeación estratégica se impone, en el mundo financiero y empresarial como el corazón de la toma de decisiones, así como del diagnóstico y resolución de problemas (Raffino 2020). Por eso es clave realizar este tipo de intervenciones para reencauzar los esfuerzos de la organización y así, obtener más y mejores resultados.

1.2.1 Características de la planificación estratégica: Ventajas

La planificación estratégica es un proceso complejo y dinámico fundamentalmente enfocado en una visión a futuro de la entidad, que culmina o se renueva con el logro de una mejora sustancial y real en el desarrollo de la empresa y debe ser actualizada de acuerdo a la aparición de nuevos cambios en el entorno de la organización.

Para (Ansoff 1985; Chiavenato 2001; González Fajardo 2014) las características de la planificación estratégica son:

- Visión a largo plazo y carácter plurilegislativo: Es un proyecto de toda la organización y debe desarrollarse con independencia de avatares políticos.
- Análisis interno: Debe identificar las debilidades y fortalezas existentes para mejorar la posición competitiva.
- Consideración del entorno exterior: Debe ayudar a la organización a identificar las amenazas y oportunidades del exterior.
- Visión integral de la realidad urbana: No sólo considera la dimensión física del territorio sino también la socioeconómica y política.
- Se centra en temas críticos: las oportunidades y problemas que afronta la organización.

- Se orienta a la acción: Persigue asegurar la viabilidad de proyectos, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables que toman decisiones.
- Requiere comprometer y hacer participar a todos los agentes sociales y económicos que tienen capacidad para transformar la organización, desarrollando vínculos y relaciones entre sector público y privado.
- Exige una nueva cultura de la administración, tanto en lo político como lo técnico, representada por un alto grado de motivación, un talante poco burocrático y la capacidad de coordinar y dinamizar las fuerzas sociales de la organización.

Se determina entonces que las principales características de la planificación estratégica son: su utilidad indiscutible para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos permitiendo el desarrollo de la misión y visión de forma planificada y acertada; su capacidad de adaptarse y prever las posibles problemáticas futuras que puedan surgir y de cierta forma ayudar a mitigarlas o contrarrestarlas de forma eficiente y óptima; la realización de un análisis del macro y micro entorno para lograr un diagnóstico lo más real y preciso posible; involucrar a todos los departamentos dentro de la organización para lograr una mayor efectividad en su aplicación.

Entre los beneficios de la planeación estratégica se puede mencionar (Rocancio, Gabriel 2018):

- Permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva.
- Da a todo el equipo un sentido de dirección.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
- Aumenta la longevidad del negocio.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Incrementa la eficiencia operacional.
- Identifica y establece prioridades para la organización.

- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Las ventajas de la aplicación de la planificación estratégica la convierten en una de las herramientas más empleadas por las organizaciones para analizar donde se encuentran (posicionamiento), determinar la mejor vía para el desarrollo de su misión y el alcance de la visión empresarial y establecer los planes de respuestas eficientes para contrarrestar las disímiles contingencias que se presenten en el futuro.

1.2.2 La planificación estratégica: un modelo para alcanzar la visión en las entidades

Todas estas estrategias tienen que estar en línea, derivarse unas de otras, para asegurar el cumplimiento de la misión de la organización y sus objetivos. (Díaz, V.; Ramírez y Palacios 1998)

La planificación estratégica es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente en ella, pues desde su punto de vista más amplio, brinda la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. Ella propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro (aunque no los elimina) y preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se

presenten con las mayores garantías de éxito. También mantiene la mentalidad futurista propiciando más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

El reconocimiento en una empresa de la necesidad de desarrollar la planificación estratégica, ante la incertidumbre del cumplimiento de su visión, es primordial para la supervivencia y competitividad de la misma. La existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos futuros o escenarios, permitiendo preservar la visión y esencia única que la caracteriza (Vázquez Garriga 2019).

La planificación estratégica es una de las vías más acertadas y utilizadas por las instituciones en la búsqueda del logro y superación de sus objetivos y metas en el corto, mediano o largo plazo. Su implementación en las empresas permite contar con una guía o modelo de construcción de su visión, ante un futuro, que no por ser incierto, puede impedir el alcance de sueños y propósitos.

1.2.3 Planificación Estratégica en la industria hotelera en Cuba

Las empresas hoteleras del sector turístico cubano se insertan en un entorno cambiante y turbulento, enrarecido aún más por el recrudecimiento del injusto bloqueo de EEUU, por lo que el empleo de nuevas tecnologías de gestión se convierte en imperativo a fin de lograr desempeños exitosos. En la rama hotelera el 63% corresponden a hoteles de categorías cuatro y cinco estrellas, por ello su peso en la eficiencia del sector es determinante. La planificación estratégica ha venido a resolver una gran parte de los problemas asociados al logro de objetivos estratégicos y vinculados con la necesidad de lograr índices mayores de competitividad y rentabilidad de forma sostenida (Aspiolea Ahu; Pérez Pérez y Réndon Gonzáles 2017).

La planeación estratégica en los hoteles es un proceso sistemático en el cual tiene lugar una congruencia de metas encaminada al logro del objetivo supremo, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales

sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su calidad de futuro (Aspiolea Ahu; Pérez Pérez y Réndon Gonzáles 2017).

La hotelería, en la actualidad, tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias del mercado, brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos (Bouzas San Juan 2013).

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 (Rodríguez 2014).

La planificación estratégica es una herramienta cada vez más aplicada en el sistema turístico, lo que se evidencia en autores como: (García. 2016) o (Brenes 2019). Se hacen visibles esfuerzos a nivel ministerial que han posibilitado la inclusión de tecnología apropiada y guiando los primeros pasos en el trabajo en redes sociales e internet. Se llevan a cabo iniciativas por parte de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Turismo, Oficina Nacional de Información Turística y su Red de Centros INFOTUR. A pesar de ello, se evidencia la centralización y ausencia de estrategias articuladas que fomenten la interacción activa y pertinente en la red del personal calificado de las instalaciones hoteleras, propiamente.

TripAdvisor, ha sido núcleo vital de numerosas investigaciones y prácticas. La plataforma dispone de información estadística clave para iniciar el monitoreo de la reputación online de la empresa hotelera (Verdecia Rosales 2018).

1.3 Diagnóstico: Análisis Estratégico

Si se accede al diccionario de la Real Academia Española, puede encontrarse que el término diagnóstico procede de la palabra griega “*diagnosis*”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “*conocimiento*”. Ahora, al centrarse en el

mundo de las empresas, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de las mismas y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos (Díaz, Javier 2014).

Según autores como (Chaviano 2018), (Amigo 2018), (Reyes 2018), la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en 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 (Quesada Finalé 2019).

El primer paso para la implementación de un proceso de planeación estratégica es el diagnóstico o análisis de la situación actual, y este comprende examinar los recursos financieros y físicos de la organización, así como su talento humano, etc. De igual forma, se deben monitorear las variables del entorno para determinar cuáles son los factores nocivos para la empresa o aprovechar las oportunidades. Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en el futuro, lo cual puede generar oportunidades o amenazas, si se encuentran los nichos o mercados que requieren determinados productos y servicios para la satisfacción de sus necesidades (Rosenstiehl Martínez 2017).

El análisis estratégico puede ser considerado el punto inicial para realizar cualquier proceso de planificación estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos.

- La empresa debe identificar su situación en el mercado y definir las estrategias necesarias (donde se encuentra con respecto a su entorno) (hacia dónde quiere ir y que quiere ser) (¿Cómo son los clientes y demás actores externos?) Este análisis externo puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos. Ante esto (Chiavenato y Sapiro 2011) dicen que: Ayuda a anticipar factores positivos o negativos que inciden en el cumplimiento de la visión y objetivos organizacionales. Estos elementos son oportunidades y amenazas que se encuentran en el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico o legal (Munch 2014).
- El análisis interno parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero, además, debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento se tiene?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización. Es aquel que permite al gerente identificar el estado actual de la empresa. Ante esto (Wheelen y Hunger 2013) expresan que: Está integrado por elementos o variables que el director puede manejar y que se encuentran bajo el control a corto plazo. Es decir; ayuda a describir las fortalezas y debilidades que posee la organización para el desarrollo de sus actividades económicas y operativas.

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (oportunidades y amenazas) y de la capacidad estratégica de una organización (fortalezas y debilidades). Además, permite asentar las bases de disímiles herramientas enfocadas en la construcción de una visión y un camino de éxito para la empresa (Sainz De Vicuña Ancín 2015).

1.3.1 Áreas de Resultados Claves

Las áreas de resultados claves (ARC) son las diferentes unidades, coordinaciones o grupos de trabajo dentro de una empresa las cuales son responsables de que esta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor

clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas, estas establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales o colectivos.

Las ARC son, simplemente, áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas (Vázquez Garriga 2019).

Un área de resultado clave es aquella donde la organización debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la Misión y la Visión. Un área de resultado clave puede abarcar varias áreas funcionales (Díaz Olivera y Matamoros Hernández 2011).

Entre las características de las áreas de resultados claves se encuentran las siguientes:

- Son ámbitos de acción en los que las empresas necesitan alcanzar mejores resultados.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

Las ARC, además, pueden ser utilizadas como instrumento para la formulación de objetivos, siempre que se transite por los siguientes tres momentos:

- Identificación de cada ARC. Por ejemplo: Rentabilidad.
- Determinación del indicador que se utilizara como criterio de medida. Ejemplo: Relación Ganancia/Ventas de un año respecto al anterior.
- Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse. Ejemplo: Incremento de las ventas en un 10%.

La determinación de las áreas de resultado clave es un elemento importante dentro del proceso de planificación estratégica debido a que permiten concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en aquellas áreas realmente estratégicas para el desarrollo de la misma. Además, facilitan el control de la marcha de la estrategia al clasificar y delimitar los objetivos y las acciones a realizar dentro de su rango de influencias.

1.3.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de 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 (Rocancio, Gabriel 2018a).

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un período determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de la organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables (Rocancio, Gabriel 2018a).

Los objetivos estratégicos deben cumplir con una serie de características para que sean eficaces y aplicables a las organizaciones. Deben ser:

- **Mensurables:** Que pueden ser medidos o valorados.
- **Específicos:** Que están especialmente destinados a un fin determinado.
- **Apropiados:** Que resultan convenientes o adecuados para el fin al que se destinan.
- **Realistas:** Que se puedan conseguir equilibradamente.
- **Oportunos:** Que sean buenos o favorables para un fin determinado.

La determinación de los objetivos estratégicos debe ir acompañada, además, de un análisis profundo de los criterios de medida, los cuales son las metas concretas

y generalmente cuantitativas que permiten determinar hasta qué punto la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos.

Estos criterios de medida deben contar con un conjunto de características inherentes para su comprensión y posterior seguimiento, estas son, según (Olivera Rodríguez 2011):

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben tener carácter de consecución interna, es decir, crecer progresivamente en las diferentes etapas que comprende el período para el cual se definen.
- Tener carácter de consecución externa, 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.
- Ser, por lo general, cuantitativos.
- Debe ser coherentes con los valores de la organización.

1.3.3 Plan de Acción

Plan de acción es el proyecto de pasos, actividades específicas o acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. El plan de acción se conoce también como el proyecto de materialización de la estrategia en la práctica. En su diseño se deben tener en cuenta los siguientes requisitos claves que deben reflejarse: tarea o acción; responsable; participantes en la ejecución; período de cumplimiento; recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea. (Vázquez Garriga 2019).

Es definido entonces el plan de acción como la herramienta encargada de establecer las pautas a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la cual debe ser supervisada por los responsables competentes en su desarrollo y confección.

1.4 Alineamiento estratégico: Conceptualización

El mundo de hoy, demanda de las organizaciones enfrentar todos los días nuevos retos antes inimaginables, retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado. Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política, la inestabilidad económica y otra serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

Ante tal escenario, las organizaciones para protegerse y desarrollarse, han adoptado políticas y herramientas directivas en favor de lograr un frente común en todos los departamentos que la componen. Este frente común busca alinear los objetivos estratégicos y específicos dentro de la organización en pos del continuo desarrollo sostenible de la empresa y sus trabajadores. Para dar solución a esta necesidad de un frente común surge el alineamiento estratégico.

En aproximación a (González Solán 2012), el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.

Para (Villa González Del Pino; Pons Murguía y Bermúdez Villa 2014) el alineamiento estratégico es el proceso que posibilita la congruencia entre la estrategia organizacional y las unidades de negocio, para garantizar el logro de los objetivos propuestos, la optimización del rendimiento y la competitividad en el largo plazo; es un proceso disciplinado con el cual visión, misión, valores y la propuesta de valor se articulan de forma coordinada; para tal propósito, se requiere del entendimiento de la estrategia para poder establecer la dirección de los objetivos de las unidades de negocio en función de los objetivos de la organización.

Por lo cual, (Campos González 2014) sostiene que el alineamiento estratégico se enfoca en vincular las unidades de negocio de una organización con la estrategia, desde los niveles de dirección hasta los operativos, de tal forma que sea posible garantizar que las personas (los interesados) tomen decisiones, actúen y trabajen en pos de lograr la visión, los objetivos y las metas de la organización.

Para (Kaplan 2006) citado por (Maines Da Silva; Rösing Agostini y Marcio Langoski 2016) el alineamiento estratégico, se concibe como el proceso de alinear las diferentes unidades de negocio de una organización, buscando alcanzar los objetivos propuestos tanto a nivel específico como general, teniendo en cuenta factores internos y externos para maximizar su desempeño.

Al alineamiento estratégico se lo define como la unidireccionalidad que se logra en una organización, al relacionar y vincular correctamente los factores críticos de éxito planteados, de tal forma que exista coherencia en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las estrategias organizacionales (Peñaherrera Patiño; Flores-Poveda; Pincay Sancán, *et al.* 2018).

Entonces, el alineamiento estratégico se define como un proceso estructurado dentro de la organización, donde, el primer paso para alcanzarlo es una buena gestión y planificación, seguido de la organización, dirección y control definidos por los valores de la entidad (Badaguer 2013). El alineamiento implica efectuar sinergias horizontales, como la sincronización de actividades a lo largo de la cadena de valor y verticales, que es el despliegue de los objetivos corporativos hacia los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Es por este motivo, que los altos directivos deben conversar entre ellos y lograr que los gerentes y directivos de menor rango puedan enfocarse en los procesos y actividades que realmente generen valor agregado para todos sus colaboradores y públicos o clientes objetivos.

El alineamiento tiene como premisa que la relación entre los componentes, es más importante que los componentes individuales por sí mismos. Esto quiere decir que, para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema dado

que el desempeño de un sistema integrado es más importante que el desempeño de las partes independientes (Quesada Madriz 2015; Reynoso 2015).

1.4.1 Propósito y características

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Igualmente, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan (Valle 2015).

El proceso de alineamiento estratégico consiste según (Ruiz Huarca 2018) en:

- Definir claramente la estrategia del negocio a fin de fomentar la unidireccionalidad de los objetivos planteados hacia el cumplimiento de la misión.
- Difundir la visión, misión, objetivos y propuesta de valor a todos los colaboradores a fin de que se comprometan en su cumplimiento, pues difícilmente los colaboradores podrán cumplir la hoja de ruta si no la conocen.
- Establecer métricas e indicadores para detectar posibles desviaciones y, de ser este el caso, tomar medidas correctivas.
- Ejecutar los planes de acuerdo a los indicadores señalados, monitorearlos sistemáticamente y controlar su cumplimiento de acuerdo a la hoja de ruta planteada.

La información obtenida del análisis y las herramientas de alineación que se implementen facilitarán a la empresa la traducción de la estrategia del negocio al plano operativo y su despliegue (horizontal y vertical) en toda la organización, a fin de que pueda alcanzar la ventaja competitiva esperada en todas las áreas y departamentos de la compañía (Valle 2015).

¿Qué posibilidades genera el alineamiento estratégico?, según (Esan 2018): Los gerentes, supervisores o jefes en una compañía podrán gestionar mejor a los colaboradores. En tanto, la satisfacción y productividad de cada empleado aumentará. También existen otras ventajas como:

- Se sincronizan los esfuerzos de todas las unidades de negocio, departamentos y áreas.
- Se organiza mejor el trabajo de cada uno de los profesionales para potenciar los resultados.
- Se sincronizan dichos resultados en función a lo que realmente desean los clientes, accionistas y socios.
- Mejora la labor del área de Recursos Humanos para lograr un alto desempeño en todo el personal.

1.4.2 Su rol en las empresas hoteleras

En un comienzo, las ventajas competitivas estaban dadas por el potencial que se tenía en las empresas en cuanto a capacidades tecnológicas instaladas y los recursos financieros que se manejaban; más adelante, el fácil acceso a la información convirtió este elemento clave en centro de atención, donde el desarrollo creciente y acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el mundo posibilitó un acceso más cómodo a la misma, dando esto lugar a la consolidación del conocimiento como activo fundamental. Hecho que, junto a la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a los requerimientos del cliente, obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas.

El concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad según (Reynoso 2015) de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, con la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

Estos elementos son claves en el desarrollo actual y futuro de las empresas hoteleras, no obstante, siguen siendo muchas las que subestiman el poder de estos modelos de gestión o no conocen las formas de implementarlos en su estructura. El resultado de esta falta de conocimiento se refleja, principalmente, en los fracasados esfuerzos de mejora, que solo generan frustración y resistencia al cambio. Este modo de actuar demuestra la existencia de un enfoque reactivo, de identificación y solución postmortem del problema, que constituye una vía costosísima, según lo evidencia la práctica actual de la gestión (González Arias 2014).

Por otra parte, las empresas hoteleras que sean capaces de lograr desarrollar las sinergias horizontales y verticales propias de la implementación de los modelos de alineamiento estratégico y lo logren de forma correcta, tienen a su disposición una de las herramientas competitivas más grandes del sistema de gestión actual y del mercado, ya que logran que cada uno de los distintos departamentos, procesos y recursos de los que disponen, funcionen como un todo, capaz de hacer frente y reaccionar de forma coordinada a la gran mayoría de situaciones adversas.

El proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales; su evaluación sistemática es esencial en la garantía de los resultados, pues se verifica el nivel de eficacia en la implementación de la planificación estratégica. Como elemento sinérgico que contribuye a la integración

de la dirección estratégica y el control de gestión, se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización (Comas Rodríguez 2013).

Conclusiones parciales del Capítulo I

- En los últimos años, el turismo ha experimentado un gran crecimiento y una marcada tendencia a la diversificación, lo cual obliga a las empresas del sector a perfeccionarse y gestionarse estratégicamente para lograr sobrevivir en este turbulento entorno.
- La planificación estratégica es un proceso complejo, dinámico y continuo que enfoca la proyección futura de la entidad, cuyo propósito es el logro de mejoras sustanciales en el desarrollo de la empresa.
- El diagnóstico estratégico permite conocer la actual situación de la empresa y decidir las disímiles alternativas que puede escoger para lograr el éxito deseado, por lo cual es considerado un punto clave para la aplicación de cualquier proceso, metodología o herramienta que busque mejoras en la gestión.
- El alineamiento estratégico vincula a todos los trabajadores de la empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Capítulo 2: Formulación del procedimiento para el diseño del plan estratégico en el hotel Pullman Dos Mares Ledo

En el presente capítulo se expone el procedimiento general seleccionado para dar solución al problema científico planteado, así como los procedimientos específicos asociados a este. Valiéndose de un diagnóstico estratégico el cual se centra en examinar todas las áreas de la entidad, sus puntos fuertes y débiles, la adecuación de la misión y la visión, los objetivos estratégicos, la estructura organizacional y las políticas y procedimientos, el trabajo en las áreas de resultados claves y la toma de decisiones, logrando así determinar los principales problemas que afectan la gestión estratégica en la entidad y ofrecer acciones adecuadas para dar soluciones a los mismos; aprovechando las potencialidades de dicha organización. Para ello se utilizan métodos como la entrevista a especialistas o expertos, la observación directa, la revisión de documentos, la matriz DAFO, el análisis PESTEL y las matrices CAME y RACI.

2.1 Modelos para la realización de un plan estratégico. Formulación del ejercicio estratégico a aplicar en el hotel Pullman Dos Mares Ledo

En la determinación del modelo se tuvo en cuenta la metodología más adecuada para su implementación en el entorno de las empresas hoteleras y turísticas, partiendo de la mención de los elementos básicos que conforman el procedimiento para el diseño de la planeación estratégica y la formulación de herramientas que permitan adecuar y alinear los resultados obtenidos a la visión de la entidad.

Los modelos analizados para la realización del ejercicio estratégico se muestran en el Anexo 1.

Un análisis de los principales preceptos de los modelos anteriormente mencionados revela que, aunque existan diferencias de espacio y tiempo en el marco de la creación y diseño de los modelos por parte de los autores, todos concuerdan en que para la realización del ejercicio estratégico es necesario un análisis interno y externo de la entidad, la importancia de tener bien definidos los valores y principios que guían el trabajo y las relaciones entre el personal y los

clientes dentro de la empresa, así como, la necesidad de tener bien identificada la misión y visión de la entidad, conceptos clave que definen todo lo que la organización representa y las aspiraciones que la guían. Además, de coincidir en que la formulación de la estrategia debe ser lograda teniendo en consideración, elementos como son las áreas de resultados clave, los objetivos estratégicos, los criterios a partir de los cuáles estos son formulados y la necesidad de no solo conocer las afectaciones de la entidad sino de establecer un plan de acción para darles seguimiento, solución o mitigarlas en la mayor medida posible, ajustando mecanismos para conocer el cumplimiento de dichas acciones y objetivos determinados por el plan estratégico.

No obstante, a pesar de las similitudes, existen ciertas diferencias esenciales entre los modelos, como son el orden de los pasos para la realización del ejercicio, las perspectivas a través de las cuáles se realiza el análisis estratégico de la entidad (elementos sociales, administrativos, valores, etc.) y la particularidad o los parámetros a través de los cuáles se determinan y miden los objetivos, entre otros aspectos.

Por lo anteriormente planteado, considero que si bien los modelos anteriores cumplen los parámetros elementales para servir de base en la realización del ejercicio estratégico en el hotel Pullman Dos Mares Ledo, ciertamente carecen de algunos elementos de la innovación en materia de administración estratégica desarrollados en los últimos años y su carácter genérico frena, en cierto grado, el desarrollo de un mayor potencial de su uso en algunas situaciones más concretas.

Con estos elementos como base, se procede a la formulación de un modelo de planeación estratégica, que cumpla con los requisitos básicos determinados para este tipo de ejercicio estratégico, sin embargo en el mismo se busca integrar nuevas herramientas e innovaciones de la materia para que el procedimiento sea el más adecuado posible para la solución del problema científico que aborda esta investigación y le brinde al hotel Pullman Dos Mares Ledo una metodología más propia y acorde a sus características administrativas.

A continuación se presenta el modelo propuesto para el desarrollo metodológico de la investigación, el cual integra herramientas como el análisis PESTEL, las matrices CAME y RACI y las ideas sobre el alineamiento estratégico que son parte fundamental de la presente investigación (Anexo 2).

2.2 Descripción del modelo propuesto para la formulación del plan de acción como modelo para el alineamiento estratégico del hotel Pullman Dos Mares Ledo”

Para comenzar con el ejercicio estratégico se establecen una serie de nueve pasos a seguir y un conjunto de actividades a realizar durante el cumplimiento de estos. El procedimiento propuesto para la planificación estratégica en el hotel Pullman Dos Mares Ledo, se describe a continuación:

Pasos y actividades:

1. Reconocimiento y actualización de la misión.
2. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores.
3. Determinación de las áreas de resultados claves.
 - a. Identificación de los grupos de interés y los factores claves de éxito.
4. Diagnóstico estratégico.
 - a. Realización de un análisis interno a partir de los datos proporcionados por la entidad y las tormentas de ideas llevadas a cabo con los expertos. Identificación de las oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno y el análisis PESTEL. Elaboración de una matriz DAFO con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades determinadas en las actividades anteriores. Determinación del problema estratégico general, la solución estratégica general de la organización y del posicionamiento estratégico general.
5. Construcción de escenarios.
6. Elaboración de la visión.
7. Elaboración de los objetivos estratégicos.

- a. Identificación y formulación de los indicadores y criterios de medida para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
8. Elaboración del plan de acción
 - a. Aplicación de la herramienta matriz CAME para determinar las acciones más apropiadas para la mejora de la entidad. Utilización de la matriz RACI para asignar responsables de forma más precisa y eficiente del cumplimiento del plan de acción.
9. Utilización de la matriz RACI y otras herramientas como sistema de retroalimentación sobre el progreso y cumplimiento del plan estratégico.

Paso 1: Reconocimiento y actualización 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 y 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 se deben reflejar en una misión; los cuales se muestran a continuación (León Reyes 2018):

- ¿A qué se dedica la empresa y a que dedicará sus fuerzas?
- ¿Qué productos y/o servicios ofrece y a quién?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué es lo que verdaderamente hará diferente la empresa de las demás?
- ¿Qué es lo que hace que la 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 son (León Reyes 2018):

- Debe ser inspiradora.
- Debe tener compromiso con el medio ambiente.
- Debe ser clara. Los miembros de la organización deben entenderla fácilmente.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en slogan, ni demasiado larga que sea tediosa.
- Debe estar elaborada en forma de objetivo y comenzar con infinitivo.
- Debe ser única. El encargo social puede ser el mismo para dos organizaciones, pero la misión no.

Para poder redactar la misión se deben tener en cuenta cinco aspectos fundamentales, los que constituyen un proceso clave a seguir durante la elaboración de la misma, estos son (León Reyes 2018):

- Encargo social.
- Clientes.
- Compromiso ambiental.
- Posicionamiento estratégico.
- Ventajas competitivas.

Paso 2: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores.

Definición de los valores organizacionales: Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la entidad 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.

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.

Operacionalización de los valores: A partir de la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

Paso 3: Determinación de las áreas de resultados claves.

Las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con las áreas funcionales de la estructura organizativa de la empresa) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a los resultados.

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Algunos elementos que facilitan su identificación son, según (Quesada Finalé 2019):

- No deben ser más de seis.
- A veces se relacionan con áreas funcionales.
- No tienen que coincidir con la estructura.
- Deben ajustarse a cada entidad.
- Se debe contar con un responsable de área.

Se procede entonces a identificar los Grupos de Interés. Estos están compuestos por 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 son (Quesada Finalé 2019):

- Pueden ser tanto externos como internos.
- No deben confundirse con los factores clave.
- Es importante tener en cuenta que son todos los que puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de la Misión.

Luego se procede a identificar los factores claves para el éxito. Estos no son más que 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 (Quesada Finalé 2019).

Paso 4: Diagnóstico estratégico.

El Diagnóstico estratégico en las organizaciones trata de identificar los síntomas que señalen o indiquen lo que está generando un estado actual no deseado y lo

que puede suceder a partir de las causas de esos síntomas o evidencias exteriores de un problema. En concordancia con ello, en la Planificación Estratégica se realiza un diagnóstico a través de un análisis interno y un análisis externo que permite determinar la capacidad real de una organización en un límite temporal y espacial.

El análisis interno: usando la revisión bibliográfica de los datos y documentos proporcionados por la organización, en conjunto con el trabajo en grupo y la aplicación del método 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).

El análisis externo: se realiza a partir del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) de los factores que se desarrollan en el entorno exterior de la organización (Anexo 3). Este esta marcado por factores ajenos a las capacidades de la entidad, estos factores representan tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo de la organización y en dependencia a como sean aprovechados o mitigados se determinarán en gran medida las posibilidades de la organización de mejorar.

La matriz DAFO permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Este es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y oportunidades FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Estrategias de debilidades y oportunidades DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias de fuerzas y amenazas (FA): aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias de debilidades y amenazas DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (Anexo 4).

Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

- Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades: Si se potencia al máximo la Fortaleza (Fn) ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad (Om) para cumplir la Misión?
- Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas: Si se potencia al máximo la Fortaleza (Fn) ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza (Am) para cumplir la Misión?
- Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades: Si se supera al máximo la Debilidad (Dn) ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad (Om) para cumplir la Misión?
- Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas: Si se supera al máximo la Debilidad (Dn) ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza (Am) para cumplir la Misión?

Con los resultados de dicha valoración se calculan los Promedios/Medias, Medias Subtotales y Medias Totales para cada combinación F/O, F/A, D/O, D/A, también se puede calcular el peso de los cuadrantes porcentualmente tomando su sumatoria y dividiéndola entre la mayor puntuación que se pudiera alcanzar en el mismo. Los resultados de estos cálculos sirven para:

- Determinar el peso de las incidencias de los distintos cuadrantes en el cumplimiento de la misión.
- Decidir qué estrategia seguir según el peso del cuadrante en el cumplimiento de la misión.
- Formular el problema estratégico general (PEG).
- Formular la solución estratégica general (SEG).

¿Qué es el PEG?

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

¿Cómo se define?

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

Responde al siguiente formato:

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

¿Qué es la SEG?

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

¿Cómo se define?

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

Responde al siguiente formato:

“Si se emplean plenamente las principales fortalezas aprovechando al máximo las principales oportunidades que se presentan, se minimizarán los efectos de las principales amenazas que existen y se superarán las principales debilidades.”

Paso 5: Construcción de escenarios.

A partir de los posibles comportamientos de los Factores Claves del Éxito (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 de la siguiente forma (León Reyes 2018):

- Positivo: Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.
- Intermedio: Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.

- Negativo: Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Paso 6: 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.

Otras de sus características según (Martínez 2017) son: ser clara, simple y viable, reflejar las metas y aspiraciones de la entidad y a su vez debe ser compatible con la misión.

En su declaración se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿A dónde se quiere llegar en el año X?
- ¿Cómo se quiere ser dentro de X años?
- ¿Cuál es la imagen que se desea que tengan los clientes de la compañía?
- ¿Qué atributos fundamentales se aspira que posean los negocios o servicios de la compañía?
- ¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la organización?

Paso 7: Elaboración de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son las medidas que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que concibe 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.

Una vez determinados los objetivos estratégicos para cada ARC se procede a identificar y formular los criterios de medida a alcanzar en cada área. Estos son las metas a alcanzar por el ARC en determinado período de tiempo y 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.

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 asignen 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.

Paso 8: Elaboración del plan 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. El plan de acción se conoce también como el proyecto de materialización de la estrategia en la práctica.

Para lograr una mejor y más eficaz alineación entre el plan de acción o mejora y la estrategia con los objetivos previamente definidos se procede a implementar el desarrollo de una matriz CAME, la cual funciona en perfecta sinergia con los resultados de la matriz DAFO y constituye una herramienta ideal para determinar las acciones correctas que darán solución a los principales percances identificados en la entidad, potenciando el desarrollo de la estrategia definida.

Para la aplicación de esta herramienta se tendrán presentes los datos, parámetros y objetivos identificados en los pasos anteriores para lograr la mayor alineación estratégica posible en el plan de acción resultante. El procedimiento para aplicar dicha herramienta se plantea a continuación en forma de actividades ordenadas a seguir para su confección:

- Actividad 1: Confrontar las variables internas vs externas.

El primer paso para la realización de este tipo de ejercicio estratégico es confrontar las variables internas vs externas de la matriz FODA, esto es especialmente útil y ayuda a seleccionar la mejor estrategia a seguir según las condiciones reales en las que se encuentre la entidad. Al confrontar las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas, se deben realizar las siguientes preguntas:

Fortalezas vs Oportunidades.

¿Permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que provee el entorno?

Debilidades vs Amenazas.

¿Impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

Fortalezas vs Amenazas.

¿Permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre la empresa?

Debilidades vs Oportunidades.

¿Impiden las debilidades internas aprovechar las oportunidades que se presentan?

- Actividad 2: Selección de la estrategia a seguir.

Una vez respondidas las preguntas anteriores, se tiene clara cuál es la situación actual de la entidad para poder afrontar los desafíos presentes y futuros. Por tanto, se procede a seleccionar una estrategia para poder conseguir los objetivos definidos en el análisis DAFO.

- Estrategias defensivas: Buscan evitar que se agudicen los problemas actuales, en este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.
- Estrategias ofensivas: Buscan mejorar la situación actual, en este tipo de estrategia predominarán las acciones enfocadas a explorar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
- Estrategias de re-orientación: Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas, en este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
- Estrategias de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que perjudican el buen funcionamiento de la entidad, en este tipo de estrategia predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

- Actividad 3: Definir y priorizar acciones.

Una vez seleccionada la estrategia se comienza a definir las acciones. El análisis CAME consiste en que las Debilidades hay que Corregirlas, que las Amenazas hay que Afrontarlas, las Fortalezas hay que Mantenerlas y las Oportunidades hay

que Explorarlas, por lo que se define una acción para cada uno de los elementos listados en la matriz DAFO.

Es la estrategia que se seleccione la que definirá si priorizar la Corrección de Debilidades, el Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas o Explorar las Oportunidades.

- Actividad 4: Calendarizar las acciones.

Definidas las acciones y la priorización de las estas en función de la estrategia seleccionada se proceden a calendarizar las mismas, con datos como responsables, coste, fecha, objetivos a cumplir y métricas a medir.

Como parte del proceso de calendarizar las acciones, en esta investigación se propone el uso de otra herramienta en la cual están muy bien integrados los principios de alineamiento estratégico con el logro de sinergias horizontales y verticales y la simplificación del mapa de responsabilidades del personal de la entidad evitando así los problemas causados por el desconocimiento de los objetivos y aumentando el compromiso tanto de los trabajadores como de los directivos en el desarrollo del plan estratégico. La herramienta antes mencionada se le conoce como la matriz RACI.

La matriz RACI mapea tareas y entregas y las relaciona con los roles en un proyecto. La toma de decisiones y responsabilidades se asignan a cada rol usando los términos siguientes.

- Responsable (Comprometido).
- Accountable (Responsable).
- Consulted (Consultado).
- Informed (Informado).

La persona en el rol de comprometido realiza la tarea o entrega. Esta se compromete a hacer el trabajo o tomar las decisiones. A veces puede ser más de una persona, pero se trata de minimizar la cantidad de personas involucradas. La persona en el rol de responsable es el propietario de la tarea, o sea, se responsabiliza de la finalización general de la tarea o entrega. No hará el trabajo,

pero es responsable de asegurarse que esté finalizado. Idealmente, esta debería ser una persona en lugar de un grupo para evitar confusiones en cuanto a quién es el propietario de la tarea. La persona o grupo en el rol de consultado proporcionará información útil para completar la tarea o entrega. Habrá comunicación bidireccional entre los responsables y los consultados. Las personas o grupos en el rol de informados se mantendrán al tanto de la tarea o entrega. Esto podría hacerse durante el progreso, o cuando se complete la tarea o entrega. No se les pedirá comentarios o revisiones, pero pueden verse afectados por el resultado. Debe haber comunicación unidireccional en estos roles o grupos.

Como resultado del uso de la matriz RACI se simplifica la comunicación involucrando a las personas adecuadas en el momento adecuado, permitiendo acelerar las aprobaciones y la toma de decisiones. Se evita la sobrecarga de personas y de trabajo, logrando separar los involucrados en los comentarios de aquellos que solo se actualizan sobre el progreso de la tarea y delegando las responsabilidades, reduciendo el hecho de tener un único punto de falla.

El camino para la construcción de dicha matriz puede sintetizarse en la realización de cinco acciones con determinadas actividades a realizar durante cada una:

- Acción 1: Identificar los roles del proyecto.

Se determina quienes están involucrados en la realización del proyecto, así como los roles específicos que desempeñarán en el desarrollo del mismo. En este proceso es recomendable especificar los roles tanto por cargos concretos como por los nombres de las personas responsables, logrando así obtener una mayor claridad al momento de determinar los responsables de las acciones y evitando las pérdidas en la cadena de responsabilidades por los cambios en la plantilla laboral de las entidades.

- Acción 2: Identificar las tareas del proyecto o entregas.

Se revisa el proyecto y se divide en tareas claras y entregas. Si se siguen una lista clara de entregas para el proyecto, se facilita el uso posterior de la matriz y resulta más sencilla la consulta y comprensión de dicha lista.

- Acción 3: Asignar la matriz RACI a cada función y tarea.

Se realiza cada tarea pensando en las diferentes funciones y de qué deben ser responsables las personas seleccionadas. Cada tarea o entrega debe tener al menos un Comprometido y un Responsable, asegurando de que solo una persona ocupe el rol de Responsable. Además, se debe determinar con cuidado quien debe ser consultado mientras la tarea está en curso y quién debe recibir la información una vez que la tarea esté completa.

- Acción 4: Involucrar al equipo de trabajo.

Es de vital importancia alinear las suposiciones que se hayan hecho con el equipo de trabajo y asegurarse de que todos estén satisfechos con sus roles y responsabilidades en el proyecto, además de esclarecer el sistema mediante el cual se desarrollará el proyecto aclarando las dudas pertinentes.

- Acción 5: Coordinar el proyecto con la alta dirección.

Establecer una reunión para coordinar los aspectos referentes al proyecto con la alta dirección, involucrándolos y dándoles a conocer la aplicación de la matriz RACI en el mismo, para así conciliar los acuerdos finales para su correcto desarrollo.

Paso 9: Utilizar la matriz RACI y otras herramientas como sistema de retroalimentación sobre el progreso y cumplimiento del plan estratégico.

Como parte final de la metodología planteada se propone la utilización de la matriz RACI y la visualización del plan de acciones, con los objetivos estratégicos y los indicadores o criterios de medida determinados para los mismos para llevar un chequeo o control del cumplimiento del plan estratégico y su efectividad en la organización.

2.3 Caracterización del hotel Pullman Dos Mares Ledo

Nombre de la Entidad: Pullman Dos Mares Ledo.

Categoría: 2 estrellas.

Dirección: Calle 53 y 1ra Avenida, Varadero, Matanzas, Cuba.

Organismo: MINTUR.

Fecha de puesta en explotación: 1939

El hotel Pullman Dos Mares Ledo está situado en el centro histórico del destino turístico de Varadero, con categoría 2 estrellas y modalidad convencional (CP), es propiedad del Grupo Hotelero Islazul, es uno de los establecimientos de alojamiento turísticos de mayor antigüedad en el destino. Su módulo principal está situado en el bloque habitacional conocido como hotel Dos Mares con una decoración estilo colonial, donde radica la carpeta principal, la dirección, las oficinas administrativas y el almacén central, sito en la dirección anteriormente mencionada; el hotel Pullman está ubicado en Primera Avenida y el Ledo se encuentra en Avenida Playa y calle 43, ambos poseen carpetas que se subordinan a la existente en el hotel Dos Mares.

Cuenta con un total de 142 habitaciones distribuidas entre los 3 hoteles, el bloque habitacional en la calle 62 y 14 casas. Entre los principales mercados emisores de turistas que recibe la instalación se encuentran Alemania, Rusia y países nórdicos. En el caso del mercado nacional, el hotel recibe gran cantidad de clientes procedentes de diversos organismos estatales que laboran en el destino, así como los pertenecientes al segmento de eventos y reuniones; los vacacionistas que son acogidos en el verano en la instalación se deben, fundamentalmente, a la oferta de casas para el disfrute de la familia.

Para brindar servicios de alimentos y bebidas en el hotel Dos Mares se cuenta con el lobby bar El Galeón, restaurante Istmo y ranchón playa Coco Mar; en el hotel Pullman se ubica el restaurante Cocodrilo y el bar Terraza; en el hotel Ledo el bar Ancla y el restaurante Ledo, por su parte el módulo habitacional de la calle 62 cuenta con desayunador.

Disfrutando de una posición privilegiada en el centro de Varadero el mismo ofrece los siguientes servicios:

Recepción (Pullman y Dos Mares).

Servicio de Telefonía y Fax

24 Horas.

Seguridad de Valores	24 Horas.
Cambio de Moneda	24 Horas.
Información al cliente	24 Horas.
Cortesía y disposición de ayuda	24 Horas.
Servicio de Taxi	24 Horas.

Misión: Somos un colectivo de trabajadores y cuadros, pertenecientes al complejo hotelero Pullman Dos Mares-Ledo los cuales trabajamos porque la calidad y la eficiencia sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos con la mayor profesionalidad, respeto y de manera sustentable.

Visión: Lograr que nuestro producto sea más competitivo y ejemplo para quienes aspiran a una gestión de la calidad, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, diversificación y en correspondencia calidad-precio añadiendo constantemente valores que constituyan recuerdos únicos para nuestros clientes y cumpliendo con los indicadores económicos comprometidos.

Valores Compartidos: Profesionalidad, amabilidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo.

Conclusiones parciales del Capítulo 2

- La mayoría de los modelos tradicionales de planificación estratégica son similares entre sí en su estructura y parten de la realización de un diagnóstico estratégico para determinar elementos como las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos y el plan de acción.
- El modelo propuesto para este trabajo investigativo brinda una herramienta eficaz para la realización del plan estratégico en la entidad, pues se sustenta en los principios de la planeación estratégica y el alineamiento estratégico para dar solución a un problema central.

- El mundo empresarial está siempre en constantes cambios y transformaciones, como parte de este, las empresas turísticas son de las más sujetas a esta regla, por tanto, la innovación y actualización con las nuevas herramientas estratégicas son imprescindibles para estar en la vanguardia del sector.

Conclusiones

- Tras la construcción del marco teórico se demuestra, que el turismo ha experimentado un gran crecimiento y una marcada tendencia a la diversificación, lo cual obliga a las empresas del sector a perfeccionarse y gestionarse estratégicamente para lograr sobrevivir en este turbulento entorno.
- El modelo propuesto para este trabajo investigativo brinda una herramienta eficaz para la realización del plan estratégico en la entidad, pues se sustenta en los principios de la planeación estratégica y el alineamiento estratégico para dar solución a un problema central.
- El empleo de herramientas más novedosas y no tan tradicionales como son el análisis PESTEL, la matriz CAME y la matriz RACI, permiten llevar la dirección estratégica y la planeación en las entidades a nuevos niveles de eficiencia y productividad, tras una correcta implementación e integración de los mismos.

Recomendaciones

Se recomienda a la instalación objeto de estudio:

- Proponer a la dirección del hotel la implementación de las herramientas y metodologías empleadas y concebidas en la presente investigación para alcanzar el alineamiento estratégico y lograr mayores sinergias laborales.
- Complementar y retroalimentar la metodología desarrollada, a través, de la evaluación periódica de las desviaciones que puedan tener lugar en el cumplimiento de los objetivos, y hacer las correcciones pertinentes, con la asesoría de un especialista capacitado de la entidad.

Bibliografía

- 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.
- Ansoff, H. I. 1985. La dirección y su actitud ante el entorno. En: *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Capítulo MES. 349. No p.
- Aspiolea Ahu, M. E.; Pérez Pérez, R. y Réndon González, Y. 2017. *La Gestión Estratégica de costos en empresas hoteleras del sector turístico en Cuba/The Strategic Management of costs in hotel companies of the tourist sector in Cuba* Universidad&Ciencia. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez Vol.6, No. Especial UNICA, noviembre (2017) ISSN: 2227-2690 RNPS: 2450
- Badaguer, S. L. 2013. *Strategic management importance in the company*.
- Bouzas San Juan, Y. 2013. *Diseño del plan estratégico hasta el 2016 del Hotel Playa Cayo Santa María. [Tesis de Diploma]*, en opción al Licenciado en Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo .Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Brenes, G. C. 2019. *Nos falta planificación estratégica. La República.net*.
- Campos González, F. 2014. *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios. . [Tesis de Maestría]*, en opción al Grado de Magister en Control de la Gestión. Universidad de Chile.
- Comas Rodríguez, R. 2013. *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. [Tesis de Grado Científico]*, en opción al Título de Doctor en Ciencias Técnicas .Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial .Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
- Coromina, J. I. 2019. *El turismo cubano del presente y del futuro*. Exelencias news Cuba. No 3. p. Grupo Exelencias. La Habana.
- 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. 2001. *Planeación estratégica*. En: *Administración: teoría, proceso y práctica*. Capítulo tercera edición.Santa fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 147-166. No p.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. 2011. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F: McGraw Hill ISBN:9789701068779 p.
- Chirinos, C. *Desafíos y retos de la planificación estratégica*. [en línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/desafios-retos-la-planificacion-estrategica>. [Consulta: 17 de febrero de 2020]
- Díaz, J. *¿Qué es un diagnostico empresarial?* . [en línea] Disponible en: <https://ww.emprendices.com/¿Qué-es-un-diagnostico-empresarial?.html>. [Consulta: 18 de febrero de 2020]
- Díaz Olivera, A. P. y Matamoros Hernández, I. B. 2011. *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. . "Contribuciones a la Economía" UCLV, Santa Clara, Cuba. ISSN 1696-8360:
- Díaz, V.; Ramírez, M. y Palacios, A. 1998. *La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación*. En: *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Capítulo La Habana. 163-214.
- Esan. 2018. *¿Cómo lograr el alineamiento estratégico en una empresa?* ESAN, Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/segmentos/barra-lateral/gestion-de-proyectos.php>. No p.
- García., L. M. R. 2016. *Planeación Estratégica en Hoteles*.

- Gonzales Herrera. 2014. *Procedimiento para el Diseño e Implementación de la Planificación Estratégica en el Turismo*. IV conferencia Internacional. p.
- González Arias, M. 2014. *Propuesta de un procedimiento para analizar las fallas en un servicio de alojamiento hotelero*. ROTUR, Revista de Ocio y Turismo. vol 7. Disponible en: <http://www.rotur.es>.
- González Fajardo, F. 2014. *La Planificación Estratégica: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas*. 1ra. Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga .Ronda. MADECA. 56 p.
- González Solán, O. 2012. *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. . [Tesis de Doctoral], en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. Camagüey.
- Herrera Lemus, K. 2004. *Procedimiento para el diseño e implementación de la Planeación Estratégica en el Turismo*. ReseachGate. pág. 210-217, Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas. Santa Clara, Cuba. ISSN-1618-2308
- Kaplan & Norton, D. P. 1996. *The balance scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. p.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2006. *Alignment– using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press. . p.
- Ledesma, M. A. 2016. Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales. En: Capítulo 1ra Edición.Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Miguel Angel Ledesma. 978-987-33-9689-2 81.
- León Reyes, Y. 2018. *Propuesta de un modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas.*, 18.
- Maines Da Silva, P.; Rösing Agostini, M. y Marcio Langoski, L. 2016. *Alineamiento estratégico: Un estudio de caso en la ruta romántica – Brasil*. Disponible en: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N01/v25n1a02.pdf>. 17 de febrero de 2020.
- Martínez, C. C. 2017. *Dirección Estratégica*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara. (material mecografiado), .
- Mintur, M. D. T. *Desempeño del turismo internacional en Cuba. Series 2013-2017*. TRABAJO, D. I. D. Dirección Comercial, La Habana, 2018a.
- . *Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2030*. DESARROLLO, D. D. Dirección Comercial, La Habana, 2018b.
- Mometolo, A. *La Planificación Estratégica, una herramienta para el éxito*. [en línea] Disponible en: <https://www.emprendices.com/La-Planificación-Estratégica-una-herramienta-para-el-éxito.html>. [Consulta: 18 de febrero de 2020]
- Munch, L. 2014. *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, D.F: Pearson Educación. No p. ISBN: 9786074424218:
- Nuñez Serrano, J. A. y De La Peña, M. R. 2020. *La competitividad del turismo cubano ¿Algo más que sol, playa y son?* FORO EUROPA~CUBA WORKING PAPER. Jean Monnet Network Foro Europa-Cuba. Vol. 04. enero 2020.
- Olivera Rodriguez, C. A. *Ejercicio Estratégico: Guía para el Facilitador*. p2. [en línea] Disponible en: <http://m.monografias.com/trabajos89/ejercicio-estrategico-guia-facilitador/ejercicio-estrategico-guia-facilitador2.shtm>. [Consulta: 19 de febrero de 2020]
- Peñaherrera Patiño, D.; Flores-Poveda, J.; Pincay Sancán, D., et al. 2018. *Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada/Strategic alignment scheme: A theoretical perspective from business consulting and applied management* Ciencia UNEMI. Vol. 11, Nº 28 16, Septiembre - Diciembre 2018. ISSN1390-4272

- Plantur, P. N. D. T. S. 2019. *Tendencias del Turismo*. Cuba. 2019. MINTUR. 3 p.
- Portuondo Velez. 2007. *Bases Metodológicas para el Diseño e Implementación de la PE (Segunda Edición)*. Educación Superior. p.
- Quesada Finalé, A. 2019. "Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023". [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Quesada Madriz, G. *El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC*. [en línea] Disponible en: www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc. [Consulta: 17 de febrero de 2020]
- Raffino, M. E. "Planeación Estratégica". [en línea] Disponible en: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>. [Consulta: 13 de febrero de 2020]
- Reyes, A. L. 2018. *Actualización de la planeación estratégica para el período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero*, Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Reynoso, A. 2015. *Alineamiento Estratégico: la eliminación de la teoría de la conspiración*. Grupo Kaizan S.A. No p.
- Rocancio, G. *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?: Balance Scorecard, Pensemos S.A*, 2018.
- Rocancio, G. *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos*. Pensemos S.A. S.A, P. Pensemos S.A, 2018a.
- Rodríguez, Y. 2016. *El cuadro de mando integral en la EMPAI Matanzas*. [Tesis de Tesina], en opción al 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)
- Rosenstiehl Martínez, J. L. 2017. *Tópicos generales de planeación estratégica*. (Documento de docencia N° 9). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2107>. 33 p.
- Ruiz Huarca, A. *Alineamiento estratégico: la clave de toda gestión*. [en línea] Disponible en: <https://www.infocapitalhumano.pe/recurso-humanos/Articulos/Alineamiento-estrategico-la-clave-de-toda-gestion>. [Consulta: 19 de febrero de 20120]
- Sainz De Vicuña Ancín, J. 2015. *El plan estratégico en la práctica*. 4ta edición. Esic. Madrid. p.
- Valle, Y. *El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales*. [en línea] Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/gestion-de-proyectos/>. [Consulta: 18 de febrero de 2020]
- Vázquez Garriga, M. D. J. 2019. *Mejora de la Gestión Empresarial en la unidad de Aymaya perteneciente a la empresa de flora y fauna Matanzas*. [Tesis de Maestría], en opción al Título Master en Administración de Empresas mención gestión de la producción y los servicios. Universidad Camilo Cienfuegos. Matanzas.
- Verdecia Rosales, A. 2018. *Tendencias del consumidor digital para el producto turístico*. REDEL. Revista Granmense de Desarrollo Local. . Infotur. Granma. Cuba Vol.2 No.3 (RNPS: 2448. redel@udg.co.cu),
- Villa González Del Pino, E. M.; Pons Murguía, R. Á. y Bermúdez Villa, Y. *El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades/Strategic Alignment and Quality of Management in Universities*. Prospect. Vol. 12, No. 1, Enero - Junio de 2014, págs. 21-29, 2014.

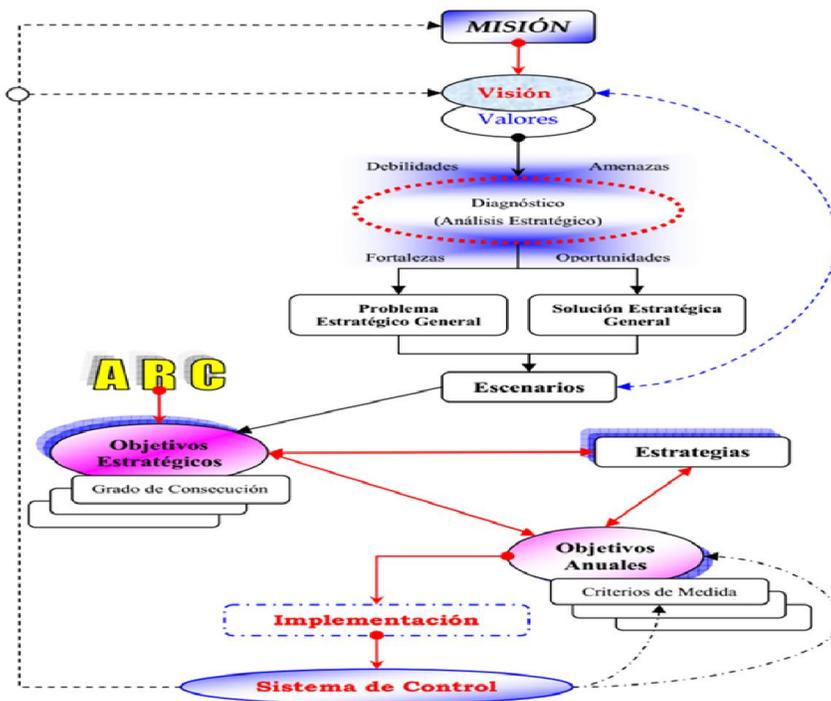
Wheelen, T. y Hunger, D. 2013. *Administración Estratégica y Política de Negocios. Hacia la Sostenibilidad Global. (13A. ED).* Bogotá: Delfin Ltda. Pearson Educación. . ISBN 97895869922558. 608 p.

Anexos

Anexo 1: Modelos analizados.

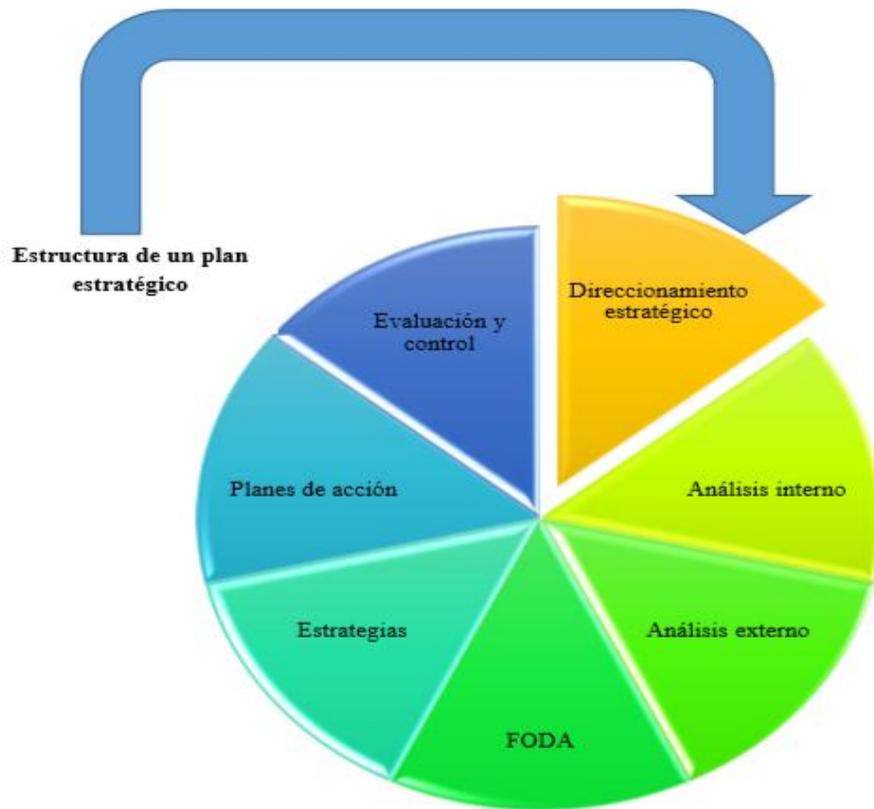
- 1) Modelo propuesto por Ministerio del Turismo (2001).
 1. Misión.
 2. Visión.
 3. Valores compartidos.
 4. Escenarios.
 5. Diagnóstico estratégico.
 6. Áreas de resultados claves.
 7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

- 2) Modelo de Planificación Estratégica (Portuondo Velez 2007).



Fuente: (Portuondo Velez 2007).

- 3) Modelo: Estructura de un plan estratégico por Lourdes Munch. (2014).
 Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.



Fuente: (Munch 2014).

- 4) Modelo diseñado para la actualización la planeación estratégica en el hotel Star Fish Cuatro Palmas diseñado por Quesada Finalé en 2019.

Pasos	Actividades
	1. Conformación equipo de trabajo 2. Capacitación de los miembros del equipo
1. Familiarización	

2. Elaboración de la misión	
3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores	3. Definición de los valores organizacionales 4. Conceptualización de los valores 5. Operacionalización de los valores
4. Determinación de áreas de resultados claves	
5. Identificación de grupos de interés	
6. Identificación de Factores Claves de Éxito	
7. Diagnóstico estratégico	6. Identificar oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno 7. Identificar fortalezas y debilidades 8. Elaboración de la DAFO 9. Determinación del problema estratégico y la solución estratégica general de la organización 10. Determinación del posicionamiento estratégico general 11. Determinación de las cinco fuerzas del Michael Porte
8. Construcción de escenarios	
9. Elaboración de la visión	
10. Elaboración de objetivos estratégicos	
11. Elaboración de criterios de medida e indicadores	
12. Elaboración de plan de acción	

Fuente: (Quesada Finalé 2019).

Anexo 2: Modelo de Planificación Estratégica formulado para la aplicación de esta investigación.

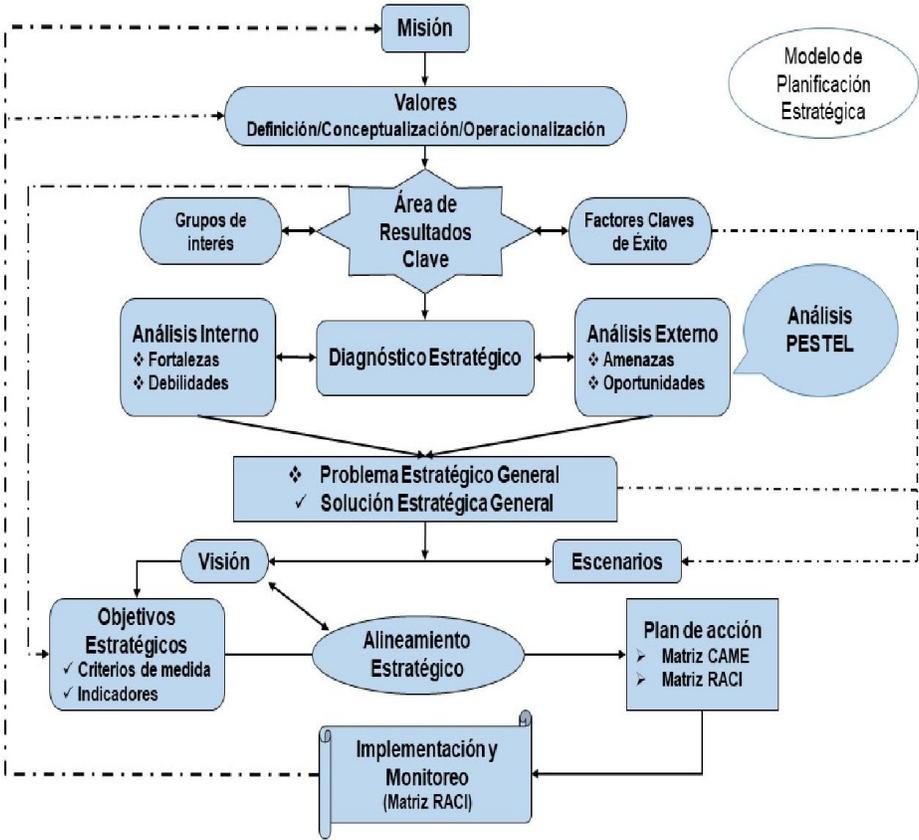


Figura 2. Modelo de Planificación Estratégica formulado para la aplicación de esta investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Análisis PESTEL.

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de tres años)	
Político					
Económico					
Social					
Tecnológico					
Ambiental					
Legal					

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Esquema de una Matriz DAFO.

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

Fuente: (Rodriguez 2016).

