



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

**Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo**

**Título del trabajo de diploma**

**“Herramientas que contribuyan a la mejora de la planificación  
estratégica del Hotel Canimao.”**

**Autor: Víctor Manuel Romeu González**

**Tutor: MrC. Manuel de Jesús Vázquez Garriga**

**Matanzas, 2020.**

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: "Herramientas que contribuyan a la mejora de la planificación estratégica para el Hotel Canimao "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:** Víctor Manuel Romeu González

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”

**Eric Hoffer**

## **Dedicatoria:**

**A mi madre por estar presente en todo momento en mi vida y brindarme la guía necesaria para ser un futuro profesional.**

**A mi novia Dianet por ser todo lo que no soy.**

## **Agradecimientos:**

**A mi madre por poder contar con su apoyo en todo momento.**

**A mi abuelo Gilberto por su apoyo incondicional y su incansable esfuerzo en llevar adelante mi etapa en la universidad.**

**A mis tíos Gilbe Y Carmen por haberme acogido y lograr de la universidad una estancia más placentera.**

**A mi novia que me motivó, ayudó, y mantuvo un apoyo constante durante la realización de este trabajo.**

**A mi tutor, MrC. Manuel de Jesús Vázquez Garriga, por sus enseñanzas y valiosos conocimientos aportados durante esta investigación.**

**A mi colectivo de profesores por permitir mi formación como futuro profesional del Turismo**

**A toda mi familia, y amigos en especial a Omar y Lisdiel que se han preocupado y aportado su granito de arena en el cumplimiento de mis metas.**

**¡A todos ustedes mil gracias por ser parte del cumplimiento de un objetivo más en mi vida!**

## **RESUMEN**

El desarrollo favorable de las organizaciones turísticas actuales demanda de cada uno de sus líderes una enorme capacidad para realizar diseños estratégicos que permitan apoyar la toma de decisiones en los entornos actuales y futuros de la empresa para adecuarse a los constantes cambios del ambiente en que se desenvuelve la misma; y elevar eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que proveen. En consecuencia, el presente trabajo de diploma tiene como objetivo principal diseñar la planificación estratégica en el Hotel Canimao para mejorar la toma de decisiones. Para ello se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias de la planificación en empresas; aportando como resultado un plan adecuadamente concebido en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría del hotel objeto de estudio que contribuye a desarrollar el pensamiento sistémico, reforzar el aprendizaje organizacional y mejorar la toma de decisiones oportunas.

Palabras clave: Planificación Estrategia Objetivo Análisis

## **ABSTRACT**

The favorable development of current tourism organizations demands from each one of its leaders an enormous capacity to carry out strategic designs that support decision-making in the current and future environments of the company to adapt to the constant changes in the environment in which it operates. the same; and raise efficiency, effectiveness and quality of the services they provide. Consequently, the present objective of the diploma work is to design the strategic planning at the Canimao Hotel to improve decision-making. For this, a conceptual theoretical system was structured on the basis of the study of existing methodologies, procedures, technologies and the analysis of the antecedents and trends of planning in companies; as a result, providing a plan properly conceived in correspondence with the size, typology and category of the hotel under study, which contributes to developing systemic thinking, reinforcing organizational learning and improving timely decision-making.

Keywords: Planning Strategy Objective Analysis



## **RÉSUMÉ**

Le développement favorable des organisations touristiques actuelles exige de chacun de ses dirigeants une énorme capacité à réaliser des conceptions stratégiques qui soutiennent la prise de décision dans les environnements actuels et futurs de l'entreprise pour s'adapter aux changements constants de l'environnement dans lequel elle opère. la même; et accroître l'efficacité, l'efficacité et la qualité des services qu'ils fournissent. Par conséquent, l'objectif actuel du travail de diplôme est de concevoir la planification stratégique de l'hôtel Canimao pour améliorer la prise de décision. Pour ce faire, un système théorique conceptuel a été structuré sur la base de l'étude des méthodologies, procédures, technologies existantes et l'analyse des antécédents et des tendances de la planification d'entreprise; en conséquence, fournir un plan correctement conçu en correspondance avec la taille, la typologie et la catégorie de l'hôtel à l'étude, ce qui contribue à développer la pensée systémique, à renforcer l'apprentissage organisationnel et à améliorer la prise de décision en temps opportun.

Mots-clés: planification objectif stratégie analyse

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Turismo: actualidad y perspectivas .....	5
1.3 Estrategia y planificación estratégica en hoteles.....	8
1.4 Procedimientos, Metodologías y Modelos para elaboración de Planes Estratégicos .....	16
1.5 Conclusiones del primer capítulo .....	18
CAPÍTULO 2. Estructura del procedimiento para el diseño de la planificación estratégica .....	19
2.1. Análisis de las características del modelo de planificación estratégica elaborado .....	19
2.2. Descripción del procedimiento para la planificación estratégica .....	20
2.3 Desarrollo de cada etapa .....	22
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	34
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES .....	36
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXOS .....	

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo altamente globalizado y marcado por una oferta excesiva, se percibe la existencia de un elevado nivel competitivo entre las empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual. En este contexto el turismo no es una excepción, sino que, al constituir un sector basado fundamentalmente en la prestación de servicios, necesita de una gran creatividad y empatía para cumplir las expectativas de sus clientes.

Estas condiciones exigen a la empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que “el cambio”, y no la estabilidad, es la única constante. (Kotler y Amstrong 2003)

La empresa turística del siglo XXI deberá integrar todas sus áreas de gestión de manera que se complementen en un sistema orientado hacia el logro de la satisfacción del cliente, pero esta meta no se puede alcanzar sin llevar a cabo una planificación estratégica que le permita determinar cursos de acción lo suficientemente flexibles para afrontar situaciones futuras que se puedan presentar.

Según (Castro Ruz 2004), “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios”. Es precisamente la planificación estratégica la que ayuda a la gerencia a determinar dónde debería estar la organización en los próximos tres a diez años a partir de la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que se deberá afrontar; enuncia los objetivos y líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. Como punto inicial en el proceso de planificación y control gerencial, la planificación estratégica provee la base para el desarrollo del presupuesto anual, pronósticos a corto plazo e información gerencial valiosa para el desarrollo de una empresa.

El Caribe se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, algo que ha modificado sensiblemente su estructura económica en los últimos años.

En Cuba, El turismo es uno de los 11 sectores estratégicos para el desarrollo económico y social, definidos en el Congreso del Partido y constituye el sector económico más dinámico en su desarrollo y en el aporte de ingresos en divisas. Cuba se abre al mundo para brindar un destino en el que el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, la geografía, realidad social, cultural y con la población cubana de manera general, la oferta habitacional está concentrada mayormente en la modalidad de sol y playa con predominio de hoteles todo incluido. (Mintur 2019)

Durante el 2019 Cuba recibió 2 561 719 visitantes que representa un 102.4% de crecimiento con respecto al año 2018, con ingresos correspondientes a entidades turísticas del sistema del Ministerio del Turismo de 1 235 210,0 MCUC, para un 100.2% de aumento respecto al año anterior. (Onei 2019)

El escenario turístico cubano en la actualidad se caracteriza por el ambiente turbulento y de cambio, por el recrudescimiento de las medidas como parte de la política agresiva de Estados Unidos hacia Cuba. Hasta mayo de 2019 el plan se comportaba a un 97% y se venía creciendo un 5,83% en los arribos de visitantes al país, pero en junio decreció un 20% debido a las más recientes medidas. También se han evidenciado impactos negativos en las líneas aéreas, contracción de los viajes desde Europa y Canadá el retiro de varios hoteles cubanos de las plataformas de compañías de ventas online

Estas medidas persiguen desestimular los viajes y la inversión extranjera en el país por lo que nuestras empresas turísticas enfrentan retos para evitar situaciones de crisis en el sector, y para ello un planeamiento estratégico y de previsión es fundamental en el fortalecimiento de nuestra posición.(Mintur 2019)

El hotel Canimao que ostenta una categoría de dos estrellas pertenece al Grupo Hotelero Isla Azul S.A. y está ubicado en la ciudad de Matanzas, en las laderas del río Canímar el cual es completamente navegable, a través del

emblemático puente de igual nombre. Su inauguración tuvo lugar el día 23 de junio de 1991 con una capacidad de 120 habitaciones que tras un proceso de ampliación se extendió hasta 160, distribuidas en seis bloques habitacionales, los cuales se mantienen hoy en día. Además, brinda servicios de calidad y eficiencia.

Sin embargo, se pueden apreciar deficiencias en función de los objetivos que persigue la misma, vinculados con el perfeccionamiento de la planificación y gestión debido a la carencia de una proyección estratégica que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar los cambios del entorno turístico cubano y responder a las exigencias cada vez más crecientes de los segmentos de mercado a los que dirige su oferta; no se actualizan los diagnósticos interno y externo de la instalación; existe poca participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores y tendencia a la operatividad e improvisación en el trabajo. Lo expuesto anteriormente señala la necesidad de desarrollar planes eficientes y sobre bases científicas y metodológicas que posibiliten la proyección estratégica como herramienta de gestión para las entidades hoteleras; siendo esta la **situación problemática** de la presente investigación.

Por lo que el **problema científico** de la investigación se expresa de la forma siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica del Hotel Canimao?

De lo anterior se deriva que el **objeto de investigación** es: la planificación estratégica empresarial y su **campo de acción**: la planificación estratégica en el Hotel Canimao.

Para el desarrollo del presente trabajo se define como **objetivo general**: Diseñar la planificación estratégica en el Hotel Canimao para mejorar la toma de decisiones.

Para el logro de este objetivo se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos, antecedentes y tendencias actuales de la planificación estratégica.
2. Elaborar una metodología para el diseño de la planificación estratégica en el Hotel Canimao.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como: Del nivel teórico: Analítico-Sintético de la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos, especialistas. Inductivo-Deductivo en el diseño del procedimiento para la planificación estratégica del Hotel Canimao, modalidad de turismo de naturaleza, categoría tres estrellas. Histórico- Lógico en el tratamiento dado a la temática de estudio en su evolución histórica y el desarrollo logrado por los diferentes enfoques y tendencias del pensamiento estratégico contemporáneo. Se hace referencia al estudio de técnicas analíticas como las matrices DAFO, CAME, RACI.

El Trabajo de Diploma se **estructura** de la forma siguiente: Introducción, en la misma se destaca la importancia del tema y se incluye el diseño teórico y metodológico de la investigación. El capítulo 1, en el mismo se fundamenta la investigación, a partir de la revisión de las fuentes bibliográficas consultadas y la elaboración personal. El capítulo 2 propone un procedimiento para el diseño de la planificación estratégica en el hotel objeto de estudio. Se presentan además las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y un conjunto de anexos de necesaria inclusión.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1 Introducción**

La revisión de la literatura clásica y especializada sobre el tema en cuestión constituye la base imprescindible de cualquier investigación, representa el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de una bibliografía con fines investigativos y se elabora el análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación, contribuyendo a encontrar respuestas a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema. En el presente capítulo se exponen los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la importancia y necesidad de la planificación estratégica en los momentos actuales, a través de un estudio minucioso de la bibliografía existente que se refleja acorde a lo planificado en el hilo conductor de la investigación **(Ver Anexo 1)**.

### **1.2 Turismo: actualidad y perspectivas**

El turismo es una actividad asociada al ocio y el descanso. Puede definirse como el conjunto de actividades que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un sitio diferente al de su residencia habitual, por un periodo consecutivo que resulta inferior a un año. (Perez Porto y Gardey 2012)

El desarrollo que gradualmente ha alcanzado la actividad turística, en función del potencial de recursos naturales y las características histórico-culturales de muchos países, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

#### **Turismo Internacional**

En 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo. Se espera que este incremento del 4% con respecto al año anterior se repita en el 2020, lo que confirma la posición del turismo como un sector económico pujante y resistente, especialmente teniendo en cuenta las actuales incertidumbres en torno al Brexit, el hundimiento de Thomas Cook, las

tensiones geopolíticas y sociales y la ralentización de la economía global que hicieron que el crecimiento fuera más lento en 2019 en comparación con las excepcionales tasas de 2017 y 2018. Esta ralentización afectó sobre todo a las economías avanzadas, y en especial a las regiones de Europa, Asia y el Pacífico lo cual refleja la necesidad de gestionar el crecimiento con responsabilidad y aprovechar mejor las oportunidades que el turismo puede ofrecer a las comunidades de todo el mundo.

Para el futuro, se prevé un crecimiento de entre el 3% y el 4% en 2020, una perspectiva que queda reflejada en el último Índice de Confianza de la OMT, que muestra un prudente optimismo: el 47% de los participantes creen que el turismo tendrá mejores resultados que en 2019 y el 43% cree que se mantendrá al mismo nivel. (Omt 2020)

### **Turismo en Cuba**

Entre las características del modelo turístico cubano se destacan: su proyección como 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; y que el crecimiento de esta actividad ha sido por vía extensiva, es decir, principalmente apoyado 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)

El Turismo en nuestro país es uno de los 11 sectores estratégicos para el desarrollo económico y social existiendo una estrategia a nivel de país, aceptada y asumida por medio de un pacto social, para su apoyo, promoción y fortalecimiento. Es decir, la población en su conjunto reconoce en el turismo una opción concreta para que el país pueda alcanzar su meta prioritaria: el desarrollo.

En el período Enero-Junio 2019 el número de visitantes a Cuba ascendió a

2 561 719, provenientes principalmente de Canadá (725 877), EUA (372 669) y la comunidad cubana en el exterior (305 680). (Onei 2019)



En 2019 se evidenció el recrudecimiento de las medidas del gobierno de Estados Unidos contra Cuba, con la prohibición de viajar al país a los aviones privados y corporativos, cruceros, veleros, barcos de pesca y otros aviones y embarcaciones similares y la eliminación de los viajes educativos grupales "people-to-people".

Estas medidas persiguen desestimular los viajes y la inversión extranjera en nuestro país. Debido a ellas se eliminó el arribo de cruceros al país, fueron negativamente impactadas varias líneas aéreas, recibieron multas algunas agencias de ventas online como Expedia Group, Hotelbeds USA, Cubasphere y Trivago; hubo contracción de los viajes desde Europa y Canadá y varias compañías de ventas online retiran de sus plataformas de ventas a hoteles cubanos. (Mintur 2019)

En el marco de este escenario y para adaptarse a los constantes cambios en el mercado globalizado el país enfrenta una serie de retos en cuanto a la actividad turística:

- ✓ Estabilizar los suministros de productos nacionales destinados al turismo, tanto en cantidad como en calidad, con el objetivo de sustituir las importaciones.
- ✓ Disminuir los costos, mejorando la contabilidad, auditoría y rentabilidad empresarial.
- ✓ Mejorar la calidad de la prestación de los servicios turísticos y tomándose las medidas para alcanzar patrones altamente competitivos.
- ✓ Fomentar la cultura integral de la calidad respetando el medio ambiente natural y social.
- ✓ Alcanzar una mayor eficiencia en el proceso inversionista relacionado con la construcción de nuevos hoteles y la remodelación de los existentes.
- ✓ Perfeccionar la gestión y el aprovechamiento racional de los recursos para hacer más rentable el turismo e incrementar los indicadores de eficiencia, la ocupación de los hoteles y los ingresos por turistas.
- ✓ Incrementar el efecto multiplicador del turismo sobre la economía cubana.

- ✓ Diversificar los productos turísticos que se ofertan.
- ✓ Perfeccionar la promoción y divulgación turística.
- ✓ Incrementar de manera sistemática la capacitación del personal que trabaja en el sector.
- ✓ Tomar las medidas necesarias a fin de disminuir en lo posible la estacionalidad de las llegadas turísticas.
- ✓ Incrementar las ventas de excursiones.
- ✓ Avanzar más en el uso del comercio electrónico y las nuevas tecnologías como herramienta para la comercialización.
- ✓ Lograr la cobertura WiFi para el acceso a Internet. (Áreas comunes de los hoteles, bloque habitacional, las playas, extrahoteleras y en los ómnibus turísticos).
- ✓ Internet como parte del paquete turístico.
- ✓ Fortalecer el portal oficial del turismo (CubaTravel), para la promoción del destino y el comercio electrónico.
- ✓ Mantener una correcta gestión de los inventarios.

(Mintur 2019), (Salinas Chávez; Salinas Chávez y Mundet I Cerdan 2019); ampliadas por el autor.

### **1.3 Estrategia y planificación estratégica en hoteles**

El proceso administrativo de una organización debe reflejar que se tuvieron en cuenta aspectos importantes para construirlo. El tener claro un horizonte, al igual que las directrices y políticas que guiarán a la organización son aspectos vitales para su desempeño, ya que, por medio de un análisis, tanto interno como externo, se debe llegar a saber cuáles son los objetivos que se esperan obtener en el futuro, y es allí cuando surge la planeación estratégica. Determinar el alcance y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Desde épocas remotas su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar. Su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu Ping Fa o "El arte de la

guerra”, en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. (Reyes 2018) Entre 1962 y 1976 este concepto es introducido en el campo del management (administración) con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro. Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en general conserva de la misma forma que en lo militar la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo. (Jarrillo 1996), (Stoner y Otros 1996)

En la literatura especializada se consultaron una serie de definiciones de estrategia dadas por distintos autores que se resumen en el **(Ver Anexo 2)**. Las reflexiones realizadas sobre los conceptos de los autores antes mencionados, permiten definir la estrategia empresarial como: conjunto de acciones planificadas que contribuyen a alcanzar y desarrollar ventajas competitivas, y facilitan la asignación de los recursos necesarios para lograr metas de la empresa.

Analizando todas estas definiciones podemos encontrar elementos comunes y divergentes:

- ✓ La competencia: una estrategia es buena cuando logra vencer a su adversario. Esta se lleva a cabo para mejorar la posición competitiva, por eso implica transformación.
- ✓ El entorno: En dependencia de la actividad que desarrolla la empresa, será mayor o menor la interdependencia con el entorno (decisiones y políticas de los niveles superiores, fuentes de financiamiento, proveedores, competidores) y en definitiva sus producciones o servicios satisfacen necesidades del entorno (clientes). Conocer las oportunidades o amenazas que impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.
- ✓ El futuro: Una estrategia se lleva a cabo para lograr un impacto futuro, sin que necesariamente haya que fijar como efectivo un marco único de

tiempo. Es fundamental monitorear indicadores que proyecten el futuro y emprender oportunamente las acciones estratégicas correspondientes.

- ✓ El cambio: Una estrategia implica modificar aquello que se hace para hacerlo mejor o hacer lo que hasta ahora no se había hecho, ya sea en término de tecnología, costos, productos, capacitación de los recursos humanos, valores agregados. Definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo cambiar es la esencia de la estrategia.
- ✓ La elección: Como toda decisión la estrategia lleva implícita una elección. El problema radica en elegir la que más conviene a la empresa dada sus capacidades distintivas y los factores del entorno. Es necesario para esta elección conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, contar con información que permita evaluar diferentes variantes.
- ✓ La acción: Formular la estrategia es un paso muy importante pero implementarla, ejecutar acciones concretas, es lo que hace válida cualquier estrategia. (Martinez 2017)

Según el autor Henry Mintzberg, la estrategia puede darse a partir de las siguientes representaciones:

- ✓ Estrategia como plan: generalmente la estrategia se concibe como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Es decir, como guía para abordar una situación.
- ✓ Estrategia como pauta de acción: lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante. Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir, funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- ✓ Estrategia como patrón: desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encausarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos. Funciona como modelo en

un flujo de acciones, es decir, como instrumento para ajustar dichas acciones.

- ✓ Estrategia como posición: la estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir, entre el ámbito interno y el externo dentro de la entidad. Es decir, como medio para posesionar la organización en el entorno.
- ✓ Estrategia como perspectiva: elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte. Es decir, la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. (Quesada Finalé 2019)

Si se analiza la experiencia acumulada en el campo de la gestión empresarial, se aprecia que todas las organizaciones tienen su estrategia, y su éxito sostenido está en dependencia de su rumbo de desarrollo claramente definido, resultado de la labor consciente, sistemática y coherente de sus directivos, bajo un modo de pensar que responde a las particularidades propias de una organización en su relación con el entorno. Las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos pueden clasificarse en los siguientes niveles:

- ✓ Estrategias corporativas o generales.
- ✓ Estrategias funcionales.
- ✓ Estrategias competitivas o de negocios.
- ✓ Estrategias operativas.

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; Ramírez y Palacios 1998)

La **planificación estratégica** da inicio a la etapa fundamental de la estrategia empresarial, con esta se desea expresar la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseños de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de los mismos, una vez que se alcancen los objetivos a corto plazo. A pesar de las diferentes definiciones, su formulación se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno

competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos o del sistema, es decir, aquellos que son aceptados por la organización o son comunes a todas las organizaciones. (Mintzberg 1994)

La planificación estratégica florece como sistema a partir de 1970, representando un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, al respecto (Gárciga 2001) plantea que la planificación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno al establecer correspondencia con los factores internos, los sitúa en relación con los primeros, en tanto la planificación tradicional miraba más hacia adentro que hacia afuera. Además, está más orientada al cambio que a la estabilidad. Aunque la eficiencia continúa siendo vital, está más orientada a la eficacia. Utiliza la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la planificación tradicional utiliza preferentemente la última. Se fundamenta más en escenarios futuros y se basa menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente. Existen varios conceptos de planificación estratégica, planteados por diversos autores, (Steiner, G .A. 1996a), (Gárciga 2001), (Martínez, C. C. 1999) que de manera general coinciden en definirla como: un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

Estas definiciones (**Ver Anexo 3**) muestran una serie de elementos comunes:

- ✓ La planificación estratégica posee un carácter de proceso.
- ✓ Presenta como propósito fundamental el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Se centra en el futuro de las instituciones.
- ✓ Concibe a la organización en estrecha relación con su entorno.
- ✓ Constituye una vía para reforzar la posición de la empresa. (Martínez, C. C. 1999)

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

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)

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

**Características de la Planificación Estratégica:** (Ansoff 1985) y (Chiavenato 2001)

- ✓ Es sistémica.
- ✓ Es multidisciplinaria: recurre todas las disciplinas científicas.
- ✓ Es dinámica: considera el tiempo como una variable que modifica las demás variables.
- ✓ Es histórica y futurista: comprende al presente a través del análisis retrospectivo del pasado.
- ✓ Es activa: interviene activamente en el desarrollo de cursos.
- ✓ Es proyectada a largo plazo.

- ✓ Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- ✓ Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad.

#### **Ventajas de la planeación estratégica: (Rocancio 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.

#### **Desventajas de la planificación estratégica: (Parra Palacios 2009)**

- ✓ Exige una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.



- ✓ El mantenimiento de un sistema de planificación estratégica implica nuevos gastos.
- ✓ Tiende a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

En el sector turístico existen varias particularidades que hacen importante una buena Planificación Estratégica entre las que se encuentran: (Bouzas San Juan 2013)

- ✓ Las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente.
- ✓ El sector turístico es muy sensible a los cambios del entorno.
- ✓ Las empresas que integran el sector turístico están relacionadas.
- ✓ Las empresas que ofrecen servicio implicadas con alto grado de contacto con los clientes tienen dificultad para estandarizar los servicios.
- ✓ El sector turístico es intensivo en capital y en fuerza de trabajo.
- ✓ Las innovaciones en el sector turístico son fácilmente imitables.
- ✓ La oferta, demanda y tecnología son únicas.

La planificación 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 reencausar los esfuerzos de la organización y así, obtener más y mejores resultados.

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

La planificación estratégica es una herramienta cada vez más aplicada en el sistema turístico, lo que se evidencia en autores como (García. 2016) y (Brenes 2019) y (Autores. 2019). Se hacen visibles esfuerzos a nivel ministerial que han

posibilitado la inclusión de tecnología apropiada y guiado los primeros pasos en el trabajo con las 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. (Verdecia Rosales 2018)

Los destinos turísticos son entidades dinámicas que, cada vez mejor y más rápido se deben adaptar a los repentinos cambios de los mercados. Son los mercados los que marcan los ritmos de evolución e intensidad del cambio. (Itxaslehor 2018) En el destino turístico Varadero se han desarrollado investigaciones acerca de la planificación como herramienta de gestión empresarial para proyectar las entidades acorde a las demandas y exigencias del entorno. (Reyes 2018).

#### **1.4 Procedimientos, Metodologías y Modelos para elaboración de Planes Estratégicos**

La planeación estratégica da como resultado un Plan Estratégico que asegura la evolución y el futuro de la empresa; este documento reúne información valiosa del posicionamiento actual y futuro dando como resultado estrategias después de un estudio del entorno de la empresa. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, tienden a implicar años y afectan una amplia gama de actividades organizacionales. Existen diversos modelos para la planificación estratégica abordados por distintos autores, los cuales se resumen en el **(Ver Anexo 4)** de la presente investigación. En cada uno de ellos se reflejan los criterios del autor de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones. Algunos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada la turbulencia del entorno. En realidad, este planteamiento del proceso se corresponde con una visión tecnócrata de la estrategia, al considerar a la empresa como una unidad técnico-económica. Los autores (Menguzzato y Renau 1997) ilustran que un proceso equilibrado de

formulación de estrategias, implica la coherencia entre los objetivos de la organización, los objetivos de cada uno de sus miembros y de los grupos implicados en la actividad que se genera dentro de ella. En fin, el modelo denota un equilibrio cualitativo de las características de la organización en distintas dimensiones. Otros autores plantean los mismos objetivos, pero se referencia en el presente capítulo a aquellos que describen en su procedimiento los momentos claves del proceso de la planeación estratégica: la fase de diseño y la de implementación de la estrategia. A partir de los modelos estudiados se identifican características comunes:

- ✓ En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión de la institución, sus metas y propósitos. ¿Cómo son y dónde están?
- ✓ Muchos de los autores plantean el análisis de los factores internos y externos, así como la definición de la visión.
- ✓ Múltiples autores plantean la necesidad de la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción, otros, el análisis del ambiente organizacional, el desarrollo de estrategias, la evaluación, la implementación y el control estratégico.
- ✓ A diferencia del resto de los modelos, el planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el planteado por Jarillo por etapas o fases que abarcan en ambos casos, todo el procedimiento de manera general.

Una vez estudiados los distintos modelos se decide aplicar para el diseño de la planificación estratégica del Hotel Canimao, perteneciente a la Cadena Isla Azul; un nuevo procedimiento, elaborado por el autor de la presente investigación, apoyado esencialmente en los modelos (Martínez, C.C. y Col. 2009), desarrollado por un colectivo de profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas y el propuesto por el autor (Reyes 2018). El nuevo procedimiento integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planeación estratégica moderno y contiene elementos de innovación en materia de administración estratégica desarrollados en los últimos años, adaptado a las condiciones del objeto de estudio; de forma que contribuye al dinamismo de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización.

## **1.5 Conclusiones del primer capítulo**

1. El turismo como fenómeno tiene características que le han conferido cada vez mayor relevancia en el entorno mundial, lo que obliga a las empresas hoteleras del siglo XXI a trabajar siguiendo las tendencias del sector, y desarrollar una iniciativa y capacidad de innovación que posibiliten satisfacer las expectativas de los clientes en mayor medida que la competencia.
2. La planificación estratégica introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno, para la realización de un diagnóstico estratégico de la empresa y generar disímiles alternativas estratégicas, que orienten su dirección hacia el alcance de las metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente, por ello es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.
3. En la literatura consultada se constata que existe una diversidad considerable de procedimientos o modelos de planificación estratégica propuestos por los autores y estudiosos del tema. Estos pueden inscribirse en un marco de referencia común, en el que se presta especial atención al establecimiento de objetivos al principio, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

## **CAPÍTULO 2. Estructura del procedimiento para el diseño de la planificación estratégica**

El análisis del marco teórico referencial de la presente investigación permitió obtener argumentos, sustentados en el análisis de la literatura y la información especializada disponible, sobre la consideración de las tendencias actuales de las actividades del turismo y el reto que tienen los hoteles de aplicar para su gestión herramientas, métodos y procedimientos que les permitan mejorar la toma de decisiones y adaptarse a las nuevas características del sector a nivel mundial. Este análisis revela la necesidad de elaborar un procedimiento para diseñar la planificación estratégica del Hotel. En este capítulo se describe una propuesta metodológica que incluye aquellos elementos que no deben faltar en la formulación del proceso estratégico y pretende vincular las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento.

### **2.1. Análisis de las características del modelo de planificación estratégica elaborado**

Para la elaboración del procedimiento de planificación estratégica que será desarrollado en la presente investigación se tienen en cuenta las características o particularidades de la organización, los conocimientos de sus miembros acerca del tema y la dinamismo y flexibilidad del proceso. El modelo se conforma apoyado en los procedimientos propuestos por (Martínez, y Col. 2009), tomando en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ha tenido en varias organizaciones turísticas y el aval científico técnico, que significa haber sido seleccionado el mejor trabajo de investigación en el turismo de la Universidad Central de Las Villas en ese año; y (León Reyes, 2018) debido su fácil aplicación por los directivos del turismo, pues se desarrolla de conjunto con once actividades complementarias a los doce pasos del procedimiento; en los que se incluyen además, la aplicación de técnicas de diagnóstico estratégico que posibilitan un análisis más amplio de la competencia en el sector.

Para que la estrategia sea posible es necesario imaginarse y evaluar las consecuencias de los cursos opcionales de acción, analizando siempre la competencia y los factores externos que caracterizan las opciones de acción

seleccionadas. (Steiner, G.A. 1996b). Es por eso que se establecen requisitos básicos para desarrollar una estrategia:

- 1) La existencia de un núcleo vital de conocimientos en la organización.
- 2) La capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico e interactivo.
- 3) El análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediatas e inmediatas.
- 4) El desarrollo en los directivos de la imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- 5) La posibilidad de controlar los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- 6) La voluntad del colectivo laboral para privarse de beneficios actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

La elaboración del Plan Estratégico exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos; asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner y Otros 1996), (Martínez, C.C. y Col. 2009).

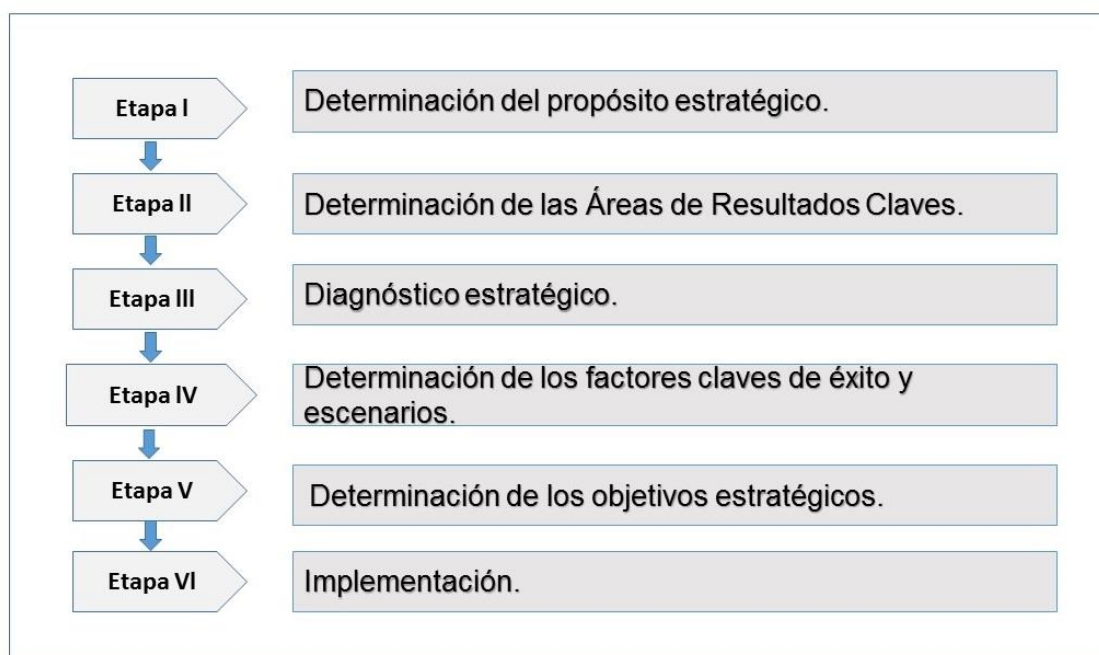
Para (Reyes 2018), el ejercicio estratégico se simplifica y resulta más viable a raíz de que la propia estructura del modelo se adapta a las características de las organizaciones en la provincia de Matanzas. Dicho modelo ha sido aplicado por el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas, con resultados en sectores económicos como el turismo, el sector industrial, la empresa eléctrica y otras de empresas de servicios.

## **2.2. Descripción del procedimiento para la planificación estratégica**

Para el diseño del Plan Estratégico en la organización se crea un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos

especialistas y asesores. Estos son seleccionados mediante el Método de expertos (**Ver Anexo 5**) y apoyados en una serie de métodos y técnicas como encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, etcétera; dan cumplimiento, en varias sesiones de trabajo, a cada uno de los pasos y actividades que componen el procedimiento propuesto para la planificación estratégica en el Hotel Canimao, los cuales se describen a continuación:

Tabla 1: Descripción del procedimiento para la planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

**Etapa I:** Determinación del propósito estratégico.

1. Elaboración o actualización de la misión.
2. Elaboración o actualización de la visión.
3. Elaboración o actualización de los valores organizacionales.

**Etapa II:** Determinación de las Áreas de Resultados Claves.

**Etapa III:** Diagnóstico estratégico.

1. Análisis del entorno general o macroentorno del hotel.
2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del hotel.
3. Análisis Interno.

4. Elaboración de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
5. Determinación del problema estratégico y la solución estratégica general de la organización.
6. Determinación del posicionamiento estratégico general.

**Etapa IV:** Determinación de los factores claves de éxito y escenarios.

**Etapa V:** Determinación de los objetivos estratégicos.

**Etapa VI:** Implementación.

1. Plan de Acción.
2. Sistema de control del Plan Estratégico.

### **2.3 Desarrollo de cada etapa**

#### **Etapa I: Determinación del propósito estratégico**

1. Elaboración o actualización de la misión: Partiendo de que los términos, misión, propósito o razón de ser pueden admitirse como similares siempre que quede claro que nos estamos refiriendo a la finalidad global de la organización (Jarrillo 1996), (Martínez, C. C. 1999), (Koontz y Wehrich 2001), la Misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el propósito para que trabajen sus miembros, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Los diferentes departamentos internos o unidades de negocio dentro de la empresa también pueden apoyarse en sus propias misiones; pero todas ellas deben alinearse con la Misión de la Organización. En su definición deben responderse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿A quiénes debemos satisfacer?
- ✓ ¿Cómo debemos satisfacerlos?
- ✓ ¿Qué nos distingue de los demás?

Las características de la misión es otro de los elementos a tener en cuenta para su elaboración. Algunas de ellas se muestran en la **(Figura 2.1)**.





Figura 2.1. Características esenciales de la Misión

Fuente: (Martínez, C. C. 2017).

2. Elaboración o actualización de la visión: La visión es una imagen de futuro, proyecta cómo debe ser la organización en un futuro inmediato. Expresa el estado deseado y la orientación concreta sobre lo que se debe alcanzar. La visión debe guiar todo cambio organizacional y todas las actividades de mejora. La mejor forma de hacerlo es capturarla en un objetivo de largo plazo. En su definición deben responderse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿A qué aspiramos?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros mayores deseos?

Sus características se muestran en la (Figura 2.2).



Figura 2.2. Características esenciales de la Visión

Fuente: (Martínez, C. C. 2017).

3. Elaboración o actualización de los valores organizacionales: 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. Estos son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización y están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

**Etapa II: Determinación de las Áreas de Resultados Claves:** Las Áreas de Resultados Claves (ARC) son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo, por lo que hay que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables. (Herrera 2000)

El (ARC) es donde la organización debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el cumplimiento de la Misión y la Visión. La misma puede abarcar varias áreas funcionales. (Díaz y Matamoros 2011)

### **Etapa III: Diagnóstico estratégico**

1. Análisis del entorno general o macroentorno del hotel: Se evalúan de los aspectos más importantes del macroambiente: factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos; determinándose las fuerzas relevantes del entorno que influyen sobre la empresa.
2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del hotel: Paralelamente al análisis del entorno general las cinco fuerzas de Michael Porter suponen una importante herramienta de gestión (Hontalvilla Gericó 2017).

Estas fuerzas se describen en la **(Tabla 2)**:

Tabla 2. Descripción de las cinco fuerzas de Porter

<b>Fuerzas de Michael Porter</b>	<b>Descripción</b>
1. El poder de negociación de los clientes.	El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas. La importancia de este poder de

	<p>negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costes y del grado de concentración de los clientes.</p>
<p>2. La amenaza de productos sustitutivos.</p>	<p>Productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo a precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.</p>
<p>3. El poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores esté más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores constituyen una</p>

	amenaza real de integración hacia el consumidor.
4. La amenaza de los nuevos competidores.	Los competidores potenciales constituyen una amenaza, y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada; donde las posibles barreras de entrada son: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el coste de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y las ventajas de experiencia y costes. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa de agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto -mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias.
5. Rivalidad entre las empresas	Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados o cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, cuando existen intereses estratégicos elevados, en la medida en que sean más peligroso salir del

	<p>sector o que existan fuertes barreras de salida. Es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria, cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad y mientras haya más competidores diversos. Se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.</p>
--	---

Fuente: (Reyes 2018).

3. Análisis Interno: En el análisis de la Operación Interna se define con qué recursos cuenta la empresa, cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva.
4. Elaboración de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): Esta herramienta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva analizada en la etapa anterior y obtener el posicionamiento estratégico de la entidad para posteriormente determinar su problema y solución estratégica general. En la **(Figura 2.3)** se muestra la ubicación, combinación y análisis de los elementos, así como la interpretación de los resultados en una matriz DAFO.

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

Figura 2.3. Esquema de una Matriz DAFO

Fuente: (Rodríguez 2016).

5. Determinación del problema estratégico (PEG) y la solución estratégica general (SEG) de la organización:

El PEG es aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión. Se define identificando 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”.

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. Se define identificando 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 minimizaran el efecto de las principales amenazas que existen y se superaran las principales debilidades.”

6. Determinación del posicionamiento estratégico general: Esta actividad consiste en determinar el cuadrante en el que se encuentra la organización y la estrategia a seguir por la misma. Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se selecciona el cuadrante con mayor valor. Se realiza el completamiento de cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar:

- Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades. Si se potencia al máximo la Fortaleza  $F_x$  ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad  $O_x$  para cumplir la misión?

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

- Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas. Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

- Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades. Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la misión?

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

- Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas. Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

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

#### **Etapas IV: Determinación de los factores claves de éxito y escenarios**

Los factores claves de éxito son los fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Estos tienen como características que se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados y deben ser seleccionados a través del trabajo grupal. (Quesada Finalé 2019)

A partir de los posibles comportamientos de los FCE de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse la estrategia y se describen los tres comportamientos: positivo, intermedio y negativo que pueda tener cada FCE. Los escenarios son la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo. Se construyen los tres escenarios como se muestra en la **(Tabla 3)**.

Tabla 3. Posibles escenarios en los que se ve inmersa una organización

<b>Positivo</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Negativo</b>
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores claves.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores claves.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores claves.

Fuente: (Reyes 2018)

### **Etapa V: Determinación de los objetivos estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos deben ser planteados por ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar cada ARC en el período para el cual se elabora la planeación para contribuir al fortalecimiento de la posición de la empresa y su energía competitiva.

Las características que deben tener estos Objetivos Estratégicos son:

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

### **Etapa VI: Implementación**

#### 1. Plan de Acción.

El Plan de acción son las actividades concretas a realizar para el logro de los objetivos. Especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quiénes, dónde y responsable de cada acción. Para su elaboración y una vez finalizado el análisis inicial con la matriz DAFO, se avanza de cara a la realización de acciones a través de la matriz CAME, la cual se utiliza para Corregir, Afrontar, Mantener o Explotar los aspectos propios de la entidad que sobresalen en el análisis DAFO, completando dicho análisis para formular el **planteamiento estratégico** futuro de la organización. (Betancourt 2018)

Se aplica a través de las siguientes actividades:

- Confrontar las Variables internas y externas de la matriz DAFO en búsqueda de conocer la situación actual de la entidad para afrontar los



desafíos presentes y futuros. Al confrontar las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas, se deben realizar las siguientes preguntas:

#### Fortalezas - Oportunidades

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

#### Debilidades - Amenazas

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

#### Fortalezas - Amenazas

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

#### Debilidades - Oportunidades

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

- Selección de la estrategia a seguir: en consecuencia, con los objetivos de la entidad según criterios como tiempo, dinero, impacto en el mercado, etcétera.

Estrategias defensivas: Consiste en la explotación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas. Su objetivo consiste en mantener la posición conseguida en el mercado.

Estrategias ofensivas: Consiste en explorar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas. Su objetivo es que la empresa se enfoque en lo que la hace superior a sus competidores.

Estrategias de re-orientación: Consiste en corregir debilidades para explotar oportunidades. Su objetivo es detectar las fallas internas (debilidades) para aprovechar oportunidades que estas impiden.

Estrategias de supervivencia: Consiste en mitigar o eliminar las debilidades para afrontar las amenazas. Su objetivo es eliminar los aspectos negativos que perjudican el buen funcionamiento de la entidad.

- Definir y priorizar acciones: la estrategia que se seleccione definirá si priorizar la corrección de Debilidades, afrontar las Amenazas, mantener las Fortalezas o explotar las Oportunidades.
- Calendarizar las acciones: El Plan de acción son las actividades concretas a realizar para obtener los objetivos. Especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quiénes, dónde y el responsable de cada acción. **(Ver Anexo 6).**

En la presente investigación se propone el uso de otra herramienta como complemento para esta actividad, la matriz de asignación de responsabilidades RACI: Responsable (Comprometido), Accountable (Responsable), Consulted (Consultado), Informed (Informado).

Esta herramienta mapea tareas y entregas y las relaciona con los roles en el proyecto asignándose a cada rol la toma de decisiones y responsabilidades como se muestra en la **(Tabla 4)**.

Tabla 4 Roles RACI

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
Comprometido	Realiza la acción. Se compromete a hacer el trabajo o tomar las decisiones.
Responsable	Es el propietario de la acción. No la realiza pero es responsable de rendir cuentas sobre su ejecución y debe asegurarse de que esta se finalice.
Consultado	Asiste en la realización de la acción proporcionando información útil para completarla. Posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la acción.
Informado	Debe ser informado constantemente sobre el avance y los resultados de la ejecución de la acción.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz se elabora a través de las siguientes actividades:

- Identificar los roles del proyecto: se listan los involucrados en la realización del proyecto, así como los roles específicos que desempeñarán en el desarrollo del mismo. Es recomendable especificar los roles tanto por cargos específicos como por los nombres de las personas responsables.
- Plantear las acciones: listar las actividades concretas a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos por la organización.
- Asignar el RACI de cada actividad: Cada acción 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 quién debe ser consultado mientras la tarea está en curso y quién debe recibir la información sobre la ejecución y el cumplimiento de la misma.

- Involucrar al equipo de trabajo: Reunirse con el equipo de trabajo para asegurarse de que todos estén satisfechos con sus roles y responsabilidades en el proyecto y aclarar las dudas pertinentes.

La matriz RACI simplifica la comunicación involucrando a las personas adecuadas en el momento adecuado y permitiendo acelerar las aprobaciones y la toma de decisiones. Evita la sobrecarga de personas y de trabajo, separando los involucrados en las tareas de aquellos que solo se actualizan sobre el progreso de la misma y delegando las responsabilidades para evitar el agotamiento del personal involucrado.

2. Sistema de control del Plan Estratégico: El control constituye una condición indispensable de planeación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. La acción de control y evaluación, se debe desarrollar a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, así como, en su aplicación. Esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planeación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez, C.C. y Col. 2009). La matriz RACI, elaborada anteriormente, facilita el control del cumplimiento del plan estratégico y su efectividad en la organización.

#### **2.4 Conclusiones del segundo capítulo**

1. Los modelos de planificación estratégica propuestos por (Martínez, y Col. 2009) y (León Reyes, 2018) describen los momentos claves del proceso de dirección estratégica: la fase de diseño y la de implementación de la estrategia.
2. El procedimiento propuesto en la presente investigación integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planeación estratégica moderno, contiene elementos de innovación en materia de administración estratégica y se adapta a las condiciones del objeto de estudio; de forma que contribuye al dinamismo de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización.

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación bibliográfica realizada permitió profundizar en el contenido de la planificación estratégica, analizando la diversidad de modelos para su aplicación en las empresas hoteleras.
2. El procedimiento propuesto para diseñar el Plan Estratégico del Hotel Canimao está concebido y adaptado sobre bases científicas, integrando las fases esenciales del proceso de planificación estratégica como un único sistema, de acuerdo a las características propias del hotel objeto de estudio.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aprobar con la alta dirección de la entidad la metodología propuesta en la investigación.
2. Continuidad de la investigación a partir del estudio y aplicación del procedimiento propuesto.
3. Divulgar por diferentes vías los resultados de la investigación, para su consolidación teórico-práctica, incluyendo la interrelación con otras herramientas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amigo, A. C. 2018. *Planeación estratégica para el período 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. [Tesis de Diploma], en opción al Licenciado. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. 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.
- Aspiolea Ahu, M. E.; Pérez Pérez, R. y Réndon Gonzáles, Y. 2017. *La Gestión Estratégica de costos en empresas hoteleras del sector turístico en Cuba*. Universidad&Ciencia. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez 6(No. Especial UNICA), Ciego de Ávila. ISSN: 2227-2690
- Autores., C. D. 2019. Planeación estratégica, herramienta de gestión empresarial. Semanario Económico y Financiero de Cuba. No p.
- Betancourt, D. F. 2018. *Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace?* [en línea] Disponible en: [www.ingenioempresa.com](http://www.ingenioempresa.com). [Consulta:
- Bouzas San Juan, Y. 2013. *Diseño del Plan Estratégico hasta el 2016 del Hotel Playa Cayo Santa María*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas Santa Clara
- Brenes, G. C. 2019. Nos falta planificación estratégica. La República.net. No p.
- Castro Ruz, R. Balance del MINTUR, La Habana, 2004. p.
- Chaviano, A. R. 2018. *Alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas*. . [en línea] Universidad de Matanzas. Matanzas. Disponible en: [Consulta:
- Chiavenato, I. 2001. Planeación estratégica. En: *Administración: teoría, proceso y práctica*. Capítulo tercera edición. Santa fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 147-166.
- Díaz , A. P. y Matamoros, I. B. 2011. *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. . "Contribuciones a la Economía" UCLV, Santa Clara, Cuba. ISSN 1696-8360. p.
- 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.
- García., L. M. R. 2016. *Planeación Estratégica en Hoteles*. . p.
- Gárciga, R. J. 2001. *Formulación estratégica, un enfoque para directivos*. La Habana Editorial "Félix Varela". p.
- Herrera, K. C. 2000. *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. p.
- Hontalvilla Gericó, A. 2017. *El sector hotelero español y sus riesgos: El caso de Melia Hotels International*. [Tesis de en opción al título de Licenciado en Turismo y Ciencias Empresariales. Universidad de Coruña España.
- Itxaslehor, S. D. 2018. *Planificación y estrategia turística*. p.
- Jarrillo, J. C. 1996. *Dirección Estratégica*. Segunda edición. Santa Fé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. p.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 2001. Proceso de Planeación estratégica. En: *Administración una perspectiva global*. Capítulo Capítulo 5: Estrategias, políticas y premisas de la planeación. Oncena edición. México. Editorial Mc Graw – Hill. pp. 164–172.
- Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. Washington. Editorial "Prentice Hall". p.
- López, M. E. P. 2011. *La dirección por objetivos con enfoque estratégico para la Hotelería Cubana*. p.
- Martinez, C. C. 2017. *Conceptos básicos sobre estrategia empresarial* Universidad Central Marta Abreu de Las Villas Santa Clara, Cuba. (material mecagrafiado)

- Martínez, C. C. 2017. *Dirección Estratégica*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara. (material mecanografiado), p.
- Martínez, C. C. *Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI.*, Acapulco, México, Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México., 1999. p.
- Martínez, C. C. y Col. 2009. *Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico*. Santa Clara. CETUR-UCLV. p.
- Menguzzato, M. y Renau, L. 1997. *La Dirección Estratégica: Un Enfoque Innovador del Management*. La Habana: Reproducción MES. 441 p. p.
- Mintur. 2019. *Retos del turismo cubano*. MINTUR, Varadero. (material mecanografiado), p.
- Mintzberg, H. 1994. *Repensando la Planeación Estratégica: riesgos y falacias*. Londres. Long Range Planning. p.
- Omt. 2020. *World Tourism Barometer*. [en línea] 18, (1). Organización Mundial del Turismo. Madrid, España. Disponible en: [www.unwto.org](http://www.unwto.org). [Consulta: Febrero, 2020]
- Onei. 2019. *Boletín Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados*. . [en línea] Oficina Nacional de Estadística e Información. Cuba. Disponible en: [www.onei.cu](http://www.onei.cu). [Consulta: Mayo, 2020]
- Parra Palacios, L. M. 2009. *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara
- Perdomo, G. F. 2018. *Planeación Estratégica para el período 2018-2022 en la UEB Servicios Integrales Centro, EMSERPET*. [Tesis de Diploma], en opción al Univesidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- Perez Porto, J. y Gardey, A. 2012. *Definición de turismo*. [en línea] Definición.de. Disponible en: <https://definicion.de/turismo/>. [Consulta:
- 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. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos Matanzas, Cuba.
- Raffino, M. E. 2020. *"Planeación Estratégica"*. [en línea] Disponible en: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>. [Consulta: Febrero, 2020]
- Reyes, A. L. 2018. *Actualización de la planeación estratégica para el período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero*. Matanzas. Universidad de Matanzas. p.
- Rocancio, G. 2018. *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?: Balance Scorecard, Pensemos S.A.* [en línea] Disponible en: <https://gestion.pensemos.com>. [Consulta:
- Rodriguez, Y. 2016. *El cuadro de mando integral en la EMPAI Matanzas*. [Tesis de en opción al Trabajo de tesina del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- Salinas Chávez, E.; Salinas Chávez, E. y Mundet I Cerdan, L. 2019. *El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas*. Rosados Ventos. 11 (1), Brasil.
- Steiner, G. A. 1996a. *Planeación Estratégica*. México. Continental. p.
- Steiner, G. A. 1996b. *Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión*. México. Editorial Continental. 366 p. p.
- Stoner, J. y Otros. 1996. *Administración*. México. Editorial Prentice Hall p.
- Toselli, C. 2015. *Turismo, planificación estratégica y desarrollo local*. [en línea] Revista Turydes: Turismo y Desarrollo. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local>

[Consulta:

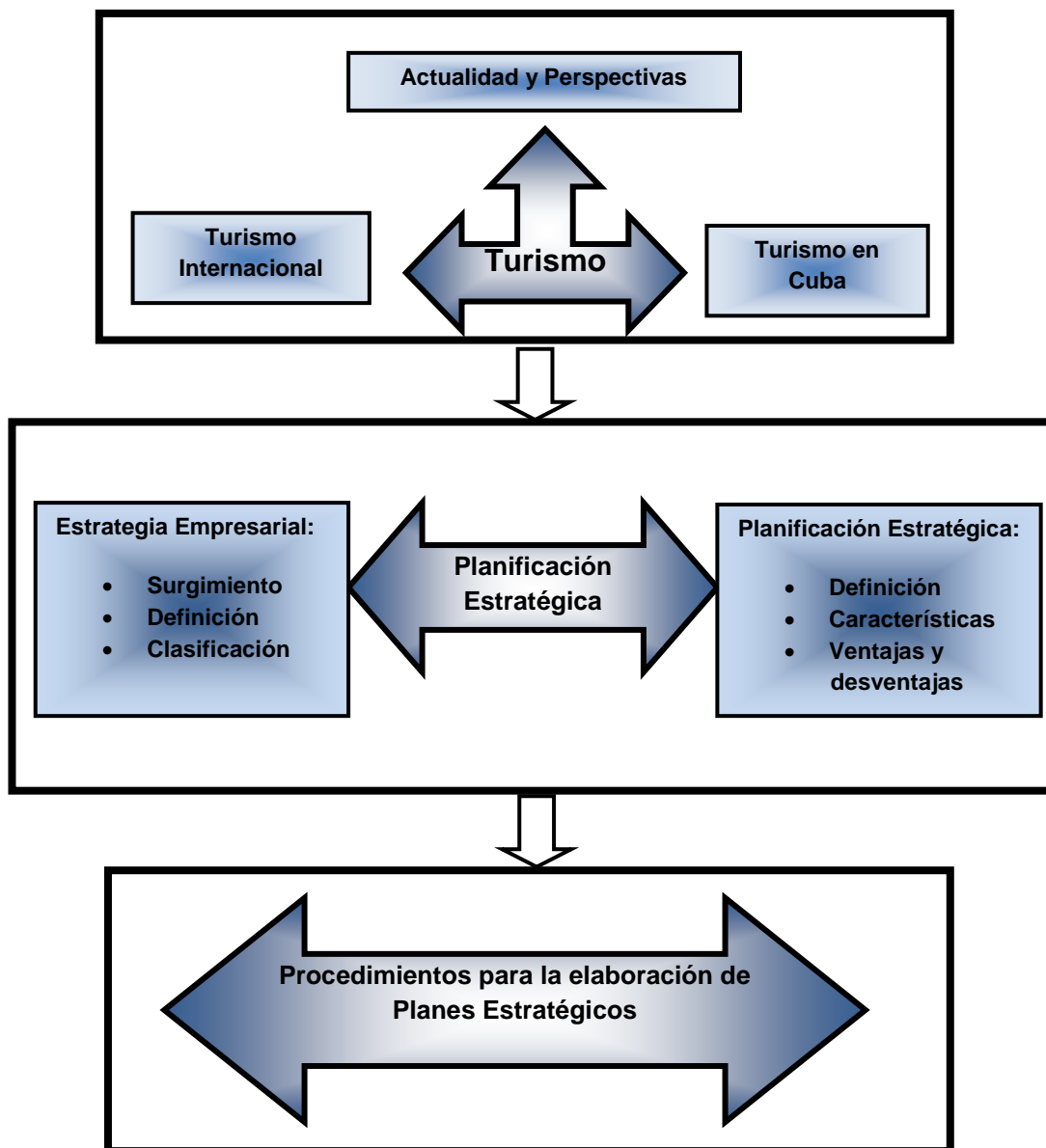
- Vázquez Garriga, M. D. J. 2019. *Mejora de la Gestión Empresarial en la unidad de Aymaya perteneciente a la empresa de flora y fauna Matanzas*. [Tesis de Maestría], en opción



al Título de Máster en Administración de Empresas Universidad Camilo Cienfuegos.  
Matanzas.  
Verdecia Rosales, A. 2018. *Tendencias del consumidor digital para el producto turístico. REDEL*.  
. Revista Granmense de Desarrollo Local. Infotur. 2 (3), Granma, Cuba.

## ANEXOS

### Anexo 1. Hilo conductor de la investigación (Fuente: Elaboración propia)



### Anexo 2. Definiciones de Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

Autor	Año	Definición
Peter Drucker	1954	“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”.
Ernesto Guevara (Che)	1959	“la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos...la táctica es el modo práctico de llevar

		a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.
Alfred Chandler	1962	“la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.
Andrews, Chandler y Ansoff	Entre 1962 y 1976	“la estrategia es la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo”.
Chiavenato	1994	“estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”.
Koontz y Weihrich	1995	“La estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”.
Jarillo	1996	“la estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”.
Stoner	1996	“es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo”.
Menguzzato y Renau	1997	“la estrategia explica la estrategia general de la organización, de acuerdo con los medios actuales, al fin de lograr la inserción óptima.”
Portuondo	1998	“las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente de múltiples tácticas”.
Gárciga		“la estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta

		más coherente ante el entorno actual y futuro.
Ronda y Marcané	2003	La estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento, que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y que presenta una complejidad dinámica
Leyva	2010	La estrategia es el diseño de acciones adaptadas a un entorno, a partir de recursos disponibles para el logro de objetivos y metas trazados. Es una representación que equipara las operaciones básicas tácticas del aparato económico. Su aplicación a proyectos de planeación acata la insuficiencia de administrar la guía adecuada de los funcionarios económicos, en situaciones heterogéneas y hasta contradictorias. Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa. Esta debe guiar a la organización hacia lo que debe ser y hacia donde llegar y la forma en que debe actuar para ello. Sin embargo, es erróneo alegar que esto acaecerá hasta tanto no sea ejecutada y se obtengan excelentes consecuencias. Entonces se concuerda que es una ruta a transitar con grandes líneas de acción implícitas en las políticas nacionales para lograr los propósitos, objetivos y metas programadas en el corto, mediano y largo plazo.
Leyva	2010	La estrategia es el diseño de acciones adaptadas a un entorno, a partir de recursos disponibles para el logro de objetivos y metas trazados. Es una representación que equipara las operaciones básicas tácticas del aparato económico. Su aplicación a proyectos de planeación acata la insuficiencia de administrar la guía adecuada de los funcionarios económicos, en situaciones heterogéneas y hasta contradictorias. Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa. Esta debe guiar a la organización hacia lo que debe ser y hacia donde llegar y la forma en que debe actuar para ello. Sin embargo, es erróneo

		alegar que esto acaecerá hasta tanto no sea ejecutada y se obtengan excelentes consecuencias. Entonces se concuerda que es una ruta a transitar con grandes líneas de acción implícitas en las políticas nacionales para lograr los propósitos, objetivos y metas programadas en el corto, mediano y largo plazos.
Hechavarría	2015	La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Esta articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuyan al logro de objetivos definidos y alcanzables.

### **Anexo 3. Definiciones de Planificación Estratégica. (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Gárciga	1999	"La planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y
Chiavenato	2001	"Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a todas las empresas durante largo período. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégica que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de los decisiones que deberían tomarse en el presente".
Caldera	2006	"Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos".
Kotler	2006	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Ortiz	2009	Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que tiene muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
Leyva	2010	La planificación estratégica es un progreso importante, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para

		generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.
Rosario	2014	Proceso de elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteados a largo plazo, sin perder de vista la integración entre los diferentes procesos.
Denisse Betancourt Caballero	2016	La planeación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y fines planteados, a largo plazo, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
Adriana López Martínez	2017	La planificación estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación a la situación a la que se espera llegar en el futuro, constituyendo la base del proceso de Dirección Estratégica y siendo la forma de determinar el camino a seguir por una organización, de prever y anticiparse a la realidad aún por llegar.

#### **Anexo 4. Modelos de Planificación Estratégica (Fuente: Elaboración propia)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo(Etapas)</b>
Heinz Wehricht	1990	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinar recursos para la planeación estratégica.</li> <li>2. Definir el perfil de la empresa.</li> <li>3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.</li> <li>4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.</li> <li>5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.</li> <li>6. Desarrollo de estrategias, alternativas tácticas y otras acciones.</li> <li>7. Evaluación y elección de estrategias.</li> <li>8. Prueba de consistencia.</li> </ol>
Harold Koontz	1991	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los diversos insumos organizacionales.</li> <li>2. El perfil de la empresa.</li> <li>3. Orientación de la alta gerencia.</li> <li>4. Propósitos y objetivos principales.</li> <li>5. El ambiente externo presente y futuro.</li> <li>6. El ambiente interno presente y futuro.</li> <li>7. Alternativas estratégicas.</li> <li>8. Evaluación de las estrategias.</li> <li>9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.</li> <li>10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.</li> </ol>
Koontz y Wehricht	1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos organizacionales.</li> <li>2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).</li> <li>3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).</li> <li>4. Propósitos y objetivos principales.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.</li> <li>6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.</li> <li>7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.</li> <li>8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control. Coherencia y contingencia.</li> </ol>
Stoner	1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué queremos?</li> <li>2. ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?</li> <li>3. ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?</li> <li>4. ¿Qué somos capaces de hacer?</li> <li>5. ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?</li> <li>6. ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?</li> <li>7. Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.</li> <li>8. Hazlo.</li> <li>9. Verificar frecuentemente para asegurarnos de que lo estamos haciendo bien.</li> </ol>
Jarillo	1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.</li> <li>2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.</li> <li>3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.</li> <li>4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.</li> </ol>
Menguzzato y Renau	1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Factores internos y externos.</li> <li>3. Ambiente organizacional.</li> <li>4. DAFO.</li> <li>5. Objetivos estratégicos.</li> <li>6. Visión.</li> <li>7. Opciones estratégicas.</li> <li>8. Planes de acción.</li> <li>9. Control y evaluación.</li> <li>10. Implantación.</li> </ol>

Díaz y otros	1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Cultura organizacional.</li> <li>3. Oficios.</li> <li>4. Identidad.</li> <li>5. Segmentación estratégica.</li> <li>6. Implicados.</li> <li>7. Diagnóstico estratégico.</li> <li>8. Escenarios.</li> <li>9. Objetivos estratégicos.</li> <li>10. Visión.</li> <li>11. Estrategias.</li> <li>12. Planes de contingencia.</li> <li>13. Sistema de control estratégico</li> </ol>
Gárciga	1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de misión.</li> <li>2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).</li> <li>3. La cultura organizacional.</li> <li>4. Determinación de la visión.</li> <li>5. Análisis de las estrategias actuales.</li> <li>6. Determinación de la brecha estratégica.</li> <li>7. Formulación de las estrategias.</li> <li>8. Evaluación y selección.</li> <li>9. Implementación y evaluación.</li> <li>10. Control del avance.</li> </ol>
Ministerio del Turismo	2001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Visión.</li> <li>3. Valores compartidos.</li> <li>4. Escenarios.</li> <li>5. Diagnóstico estratégico.</li> <li>6. Áreas de resultados claves.</li> <li>7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.</li> </ol>
Martínez, y Col. 2009		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación del propósito estratégico.</li> <li>2. Análisis Externo.</li> <li>3. Análisis Interno.</li> <li>4. Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.</li> <li>5. Determinación de las Áreas de Resultados Claves y los objetivos estratégicos por Área de Resultado Clave.</li> <li>6. Diseño de las Estrategias.</li> <li>7. Implementación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Acción.</li> <li>• Sistema de control del Plan Estratégico.</li> </ul> </li> </ol>
León Reyes	2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarización. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación equipo de trabajo.</li> <li>• Capacitación de los miembros del equipo.</li> </ul> </li> <li>2. Elaboración de la misión.</li> <li>3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los valores organizacionales.</li> <li>• Conceptualización de los valores.</li> <li>• Operacionalización de los valores.</li> </ul> </li> </ol>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Determinación de áreas de resultados claves.</li> <li>5. Identificación de grupos de interés.</li> <li>6. Identificación de Factores Claves de Éxito.</li> <li>7. Diagnóstico estratégico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno.</li> <li>• Identificar fortalezas y debilidades.</li> <li>• Elaboración de la DAFO.</li> <li>• Determinación del problema estratégico y la solución estratégica general de la organización.</li> <li>• Determinación del posicionamiento estratégico general.</li> <li>• Determinación de las cinco fuerzas del Michael Porter.</li> </ul> </li> <li>8. Construcción de escenarios.</li> <li>9. Elaboración de la visión.</li> <li>10. Elaboración de objetivos estratégicos.</li> <li>11. Elaboración de criterios de medida e indicadores.</li> <li>12. Elaboración de plan de acción.</li> </ol>
--	--	--

### **Anexo 5. Test de autovaloración para la selección de los posibles expertos.**

Estimado compañero(a): Como parte de la validación del trabajo de investigación: Aplicación de herramientas para la mejora de la planificación estratégica en el hotel Canimao, que responde a la tesis para optar por el grado de licenciado en turismo, se desea seleccionar un grupo de expertos a ser consultados según los conocimientos teóricos y prácticos sobre el tema de investigación, por tal motivo se le agradece que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible:

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Grado Científico: \_\_\_\_\_

1. Marque con una (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el nivel de conocimiento e información que usted posee sobre el tema objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el valor 10 representa el más alto grado de conocimiento sobre el tema.

<b>Grado de conocimiento acerca de:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Gestión estratégica										
Planificación estratégica										

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presentan a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema objeto de investigación.

<b>Fuentes de argumentación:</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia adquirida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Valoración práctica sobre la temática propuesta			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo 6. Plan de acción con Matriz RACI. (Fuente: Elaboración propia)**

Plan Estratégico								
Nombre de la entidad: _____								
Período de ejecución: _____								
Roles Funcionales				Leyenda				
1	Director General	6	Subdirector Comercial	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>R</b> Ejecuta la acción  <b>A</b> Rinde cuentas sobre la ejecución  <b>C</b> Asiste en la ejecución  <b>I</b> Informado de la ejecución                 </div>				
2	Subdirector General	7	Jefe de RRPP					
3	Técnico de RRHH	8	Brigada de Mtto					
4	Subdirector RRHH	9	Chef de Cocina					
5	Técnico del Dpto comercial	10	Jefe de Mtto.					
Acciones		Indicadores de Medida		Fecha cumplimiento	R	A	C	I
1	Garantizar la correcta capacitación del 80% del personal.	Confeccionar correctamente la Determinación de Necesidad de Aprendizaje (DNA) de cada departamento.		1/3/2021	3	4		2
2	Promocionar e Incentivar la venta de servicios extras, incluyendo cenas especiales en el hotel.	Ingresos obtenidos por estas actividades.		Anual	5	6	7	2
3	Completar luminarias en el área de elaboración de alimentos NC 127: 2014.	Ejecución de las Inversiones, reparaciones y reposiciones aprobadas.		1/2/2019	8	9		10
<b>Elaborado</b>			<b>Revisado</b>			<b>Aprobado</b>		