



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

**Propuesta de un procedimiento de Dirección
Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero**

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Autora: Anelis Trujillo Pérez

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes

Matanzas, 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero” 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.

Anelis Trujillo Pérez

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Evaluación _____

Matanzas, _____ de _____ del 2021

"Haz lo que ames, lo que tu necesites. Solamente."

Sarah J. Maas

Agradecimientos

A mis padres, por todo su amor incondicional y por creer en mí

*A mi tutora Yeni, muchas gracias por tanta dedicación y tiempo, creo que
no pude haber tenido mejor suerte*

*A mis amigos, por haberme ayudado en todo y por aguantarme, en especial
a Yilena, Jessie, Alejandro y Héctor*

A mi familia por su apoyo

A mi prima Mily, por su ayuda en todo momento

A Herik, por estar ahí, por darme ánimos, por ser tan especial para mí

A todos, mil gracias

Resumen

El turismo hoy en día se encuentra afrontando uno de sus más grandes retos con el enfrentamiento de la pandemia (Covid-19), sin embargo son muchas las empresas que han decidido seguir adelante y reinventarse para lograr una posición favorable en el mercado actual. La aplicación y el estudio de la Dirección Estratégica para cualquier entidad constituye un aspecto fundamental, sobre todo en la industria turística, pues a través de diversos análisis, ayuda a la creación de mejoras sostenibles y a prolongar su eficiencia. El turismo cubano siempre ha desarrollado diferentes estrategias para perfeccionar sus servicios, no obstante, muchas instituciones dentro del sector demuestran la insuficiencia de sus acciones para mejorar a nivel organizacional, como es el caso de la Sucursal Islazul Varadero, donde son numerosos los problemas que frenan su desarrollo. Por ello se consideró como objetivo general del presente trabajo: La propuesta de un procedimiento de Dirección Estrategia Integrada para la Sucursal Islazul Varadero que contribuya a la toma de decisiones para conseguir metas y mejores resultados. Los principales métodos y herramientas utilizados en esta investigación son el materialista dialéctico; el histórico lógico, análisis-síntesis, el análisis bibliográfico, la revisión bibliográfica, la observación, la entrevista y la matriz de síntesis. Se obtiene como resultados la elaboración y descripción de un procedimiento metodológico de Dirección Estratégica Integrada para el sector turístico que consta de un total de 4 fases y 20 pasos. Palabras claves: Dirección Estratégica, Dirección Estratégica Integrada, mejora, toma de decisiones, Turismo.

Abstract

The tourism today is facing one of the greatest challenges with the pandemic (Covid-19), however there are many companies have decided to move forward and reinvent themselves to achieve a favorable position in the current market. The implementation and study of Strategic Management for any entity is a fundamental aspect, especially in the tourism industry, because through various analyses, it helps create sustainable improvements and prolong its efficiency. Cuban tourism has always developed different strategies to improve its services, however, many institutions within the sector show the insufficiency of their actions to improve at the organizational level, as is the case of the Islazul Varadero Branch, where there are numerous problems that hinder its development. Therefore, the general objective of this work was considered to be: the proposal of an Integrated Strategy Management procedure for the Islazul Varadero Branch that contributes to decision-making to achieve goals and better results. The main methods and tools used in this research are dialectical materialist; logical history, analysis-synthesis, bibliographic analysis, bibliographic review, observation, interview, synthesis matrix. The results obtained are the elaboration and description of a methodological procedure for Integrated Strategic Management for the tourism sector consisting of a total of 4 phases and 20 steps.

Keywords: Strategic Management, Integrated Strategic Management, improvement, decision making, Tourism.

Résumé

Le tourisme d'aujourd'hui est confronté à l'un de ses plus grands défis face à la pandémie (Covid-19), mais de nombreuses entreprises ont décidé d'aller de l'avant et de se réinventer pour atteindre une position sur le marché actuel. L'application et l'étude de la gestion stratégique pour toute entité est un aspect fondamental, en particulier dans l'industrie du tourisme, car à travers diverses analyses, de permet de créer des améliorations durables et à prolonger son efficacité. Le tourisme cubain a toujours développé différentes stratégies pour améliorer ses services, cependant, de nombreuses institutions du secteur démontrent l'insuffisance de leurs actions d'amélioration au niveau organisationnel, comme c'est le cas de la branche d'Islazul Varadero, où de nombreux problèmes entravent son développement. Pour cette raison l'objectif général de cette étude considéré comme étant: La proposition d'une procédure de gestion stratégique intégrée pour la succursale d'Islazul Varadero pour qui contribuerait à la prise de décision afin d'atteindre les objectifs et de meilleurs résultats. Les principales méthodes et outils utilisés dans cette recherche sont les suivants: matérialiste dialectique ; historique logique, l'analyse-synthèse, analyse bibliographique, la revue bibliographique, l'observation, entretien et matrice de synthèse. Les résultats obtenue l'élaboration et la description d'une procédure méthodologique de gestion stratégique intégrée pour le secteur du tourisme comprenant un total de 4 phases et 20 étapes.

Mots clés : Gestion stratégique, Gestion stratégique intégrée, amélioration, prise de décision, Tourisme.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación | 6 |
| 1.1 Dirección | 6 |
| 1.1.1 Medios o componentes de dirección | 7 |
| 1.2 Planificación Estratégica | 8 |
| 1.2.1 Características y premisas de la planificación estratégica | 8 |
| 1.2.2 Importancia de la planificación estratégica | 9 |
| 1.2.3 La planificación estratégica en el sector turístico. | 10 |
| 1.3 Dirección Estratégica | 10 |
| 1.3.1 Componentes de la Dirección Estratégica..... | 11 |
| 1.3.2 Etapas de la Dirección Estratégica..... | 12 |
| 1.3.3 Importancia de la Dirección Estratégica para las empresas | 13 |
| 1.4 Dirección Estratégica Integrada | 14 |
| 1.5 El sector turístico..... | 15 |
| 1.5.1 Categorías dentro del sector turístico..... | 17 |
| 1.5.2 Impactos del sector turístico | 18 |
| 1.6 Los servicios turísticos | 18 |
| 1.6.1 Tipos de servicios turísticos..... | 19 |
| 1.7 Base legal vigente..... | 23 |
| 1.8 Modelos de Dirección Estratégica..... | 24 |
| 1.8.1 Modelos de Dirección Estratégica. | 24 |
| 1.8.2 Modelos de Dirección Estratégica Integrada. | 25 |
| Conclusiones parciales | 27 |
| Capítulo II: Propuesta metodológica de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero..... | 28 |
| 2.1 Antecedentes metodológicos | 28 |
| 2.2 Propuesta metodológica de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul | 35 |
| 2.3 Caracterización de la entidad..... | 50 |
| Conclusiones parciales | 51 |
| Conclusiones | 52 |
| Recomendaciones..... | 53 |
| Referencias bibliográficas..... | 54 |

Introducción

En la actualidad muchas empresas recurren a una buena gestión de la dirección y planificación estratégica para enfocarse en la toma de decisiones y cumplir sus expectativas como entidad. La gran mayoría de estas se encuentran en constantes cambios para adaptarse a las diferentes transformaciones por las que transita el mundo, además de las grandes competencias existentes entre empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual.

La Dirección Estratégica refiere a los planes que necesitan ser implementados por una organización para avanzar hacia su visión y cumplir sus objetivos, lo que garantiza que los encargados de dirigir puedan comunicar la importancia que posee el trabajo que realizan los empleados, así como la contribución de los mismos al logro de los objetivos comerciales de la empresa.

Toda actividad de dirección que se realice se basa en el cumplimiento de las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control. La planificación constituye la más importante de las funciones, dentro de ella la planificación estratégica es el tipo de planificación que ocupa un lugar relevante debido a que permite planificar los recursos, medios y fuerzas con que cuenta una organización de manera eficaz, siempre enfocada a la mejora continua del desempeño del capital humano y de las propias organizaciones (Benavides, 2013).

La planificación estratégica aplicada al sector turístico tiene un gran valor en el desarrollo de los destinos turísticos, pues permite una gestión racional de los recursos, evitando desequilibrios y preservando la sostenibilidad (Sancho, 1998).

La evolución de las nuevas tecnologías y los cambios constantes por los que atraviesa el mundo, sobre todo con la actual pandemia, ha llevado a surgir un gran cambio en la forma de gestionar y planificar la actividad turística en el mundo. Las búsquedas de nuevas formas de competitividad en el turismo han provocado la utilización de nuevos mecanismos de gestión empresarial, donde, en este caso, la Dirección Estratégica ha obtenido una enorme importancia por su eficiente desempeño en las organizaciones turísticas como herramienta innegable de planificación y mejora continua.

En muchos países en vías de desarrollo, el turismo es el principal sector de exportación y se desarrolla en un entorno agitado, convulso, sometido constantemente a nuevos

cambios. Estos cambios están dados fundamentalmente por el endurecimiento de las condiciones financieras y el aumento de las tensiones comerciales (ONU, 2019).

El éxito de los servicios turísticos está directamente relacionado con las capacidades de los diferentes recursos humanos y tecnológicos disponibles; por lo que la capacidad de respuesta, la participación en las distintas decisiones de la empresa, la solución de conflictos y la aplicación de técnicas de gestión innovadoras, representan los elementos necesarios y diferenciadores que determinan un sistema turístico de éxito.

El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando a la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Esto conlleva una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos que minimice cualquier efecto adverso del turismo (UNWTO, 2019).

Las empresas turísticas son vulnerables a sufrir desequilibrios financieros imprevistos frecuentemente, reflejados en insolvencia y falta de liquidez, producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero. Por tanto, “Toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea” (Nava & Marbelis, 2009, p. 607).

Por ello, es sumamente importante considerarlo como un instrumento de ordenación del resto de las políticas turísticas, lo que es trascendental la eficacia de su aplicación y configuración en el propio proceso. Para lo cual es necesario el análisis de los mismo para posteriormente establecer sus debilidades con el objetivo de atenuar sus deficiencias.

La implementación de la Dirección Estratégica en este sector ayuda a la creación de un turismo sostenible y a largo plazo, basándose en una consideración adecuada de las estadísticas de visitantes, el entorno en el que se encuentra operando, la capacidad de los recursos relacionados con el destino, así como la colaboración entre las partes interesadas para contribuir al desarrollo general del destino.

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 sólo 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 & Armstrong, 2003).

La actividad turística presenta gran relevancia y perspectivas a nivel mundial, pues tanto el incremento del gasto turístico, como el número de personas movilizadas así lo demuestran; por ello, dicha actividad se presenta como una alternativa en la diversificación económica de muchos países en vías de desarrollo, como es el caso de Cuba (Morillo & Casas, 2014).

Para Cuba constituye un desafío mantenerse en la competencia del mercado turístico, sobre todo porque se encuentra en una etapa histórica de transformación, lo que se ha visto obligado a un extenso proceso de muchas transformaciones en las estructuras políticas económicas y sociales.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados para el período 2021-2026, se plantea la necesidad de perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente (PCC, 2021).

La planificación turística desde sus inicios ha elaborado diversas proyecciones, además de prevenir tendencias de cambio con el objetivo de perfeccionar cada vez más el diseño de los destinos turísticos. Sin embargo, luego de un análisis se determinó la insuficiencia de estos ejercicios en diversas instituciones del turismo, pero específicamente en Sucursal Islazul Varadero.

La Empresa Islazul Varadero, perteneciente al Ministerio del Turismo y subordinada a la Organización Superior de Dirección Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Matanzas, está integrada por 8 UEB: Hotel Villa Artística, Club Karey, Acuazul -Varazul, Club Tropical, Mar del Sur, Los Delfines, Pullman-Dos Mares-Ledo, Canimao-Río San Juan.

Luego de un análisis de los diferentes problemas que afectan a la Sucursal Islazul Varadero, se pudo comprobar la existencia de una necesidad de investigación en la Dirección Estratégica, debido a insuficiencias como: el incumplimiento de la instrucción 1 sobre la planificación, la carencia de equipamiento informático y de comunicación, la

escasez de equipamiento informático y de comunicación, la falta de control de los principales cuadros y mandos intermedios, así como la inexistencia de un seguimiento adecuado al cumplimiento de los acuerdos y planes de medidas para erradicar las deficiencias del control interno.

A partir de entrevistas realizadas a miembros del personal y del Consejo de Dirección de Islazul Varadero, se concluyó que es necesario la creación de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para que ayude a erradicar las distintas dificultades que presenta la instalación, al no contar con ninguno. A través del cual garantizará la obtención de la información necesario para conseguir metas y mejores resultados.

Por lo expuesto anteriormente se define como **problema científico**: la inexistencia de un procedimiento de Dirección Estrategia Integrada que contribuya a la toma de decisión más certera.

Lo que lleva a plantear como **objetivo general** de la investigación: Proponer un procedimiento de Dirección Estrategia Integrada para la Sucursal Islazul Varadero que contribuya a la toma de decisiones.

Para darle cumplimiento a este objetivo general se propone como **objetivos específicos**:

1. Profundizar en el estudio del marco teórico en planificación estratégica, Dirección Estratégica y gestión.
2. Analizar los modelos o procedimientos implementados sobre Dirección Estratégica Integrada en el sector empresarial.
3. Diseñar un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero.

Para el desarrollo y realización de la investigación se utilizaron métodos científicos y herramientas, dentro de estos se encuentran métodos teóricos como el materialista dialéctico; el histórico lógico para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y para la comprensión del objeto y campo de investigación en su desarrollo histórico-lógico y en el marco teórico referencial; el análisis-síntesis, con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno. También se utilizaron métodos empíricos como el análisis bibliográfico para recopilar conceptos y escritos principales de los temas utilizados; la revisión bibliográfica de trabajos de diplomas, libros, artículos científicos, entre otros; la entrevista, y herramientas como la matriz de síntesis,

y otras de tipo informática como por ejemplo el software EndNote como gestor bibliográfico y programas como: Microsoft Excel, Microsoft Visio, lo que facilitó una parte de la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El trabajo de diploma consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos, conformados con el fin de solucionar el problema planteado.

Capítulo I: Marco teórico referencial, donde se evidencia los principales conceptos relacionados con la Dirección Estratégica y su vinculación con el turismo.

Capítulo II: Propuesta metodológica de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero, en el cual se analizan diferentes metodologías para posteriormente presentar un procedimiento que contribuya a la mejora de los principales problemas que posee la entidad.

Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación

El presente capítulo se enfoca en el marco teórico referencial de la investigación recopilando los principales conceptos teóricos de dirección, Dirección Estratégica, Dirección Estratégica Integrada, planificación estratégica, así como el papel del sector turístico en la economía, los diferentes elementos que componen los servicios turísticos, la ley vigente que lo ampara, y los diversos modelos que existe para dirigir y desarrollar una empresa.

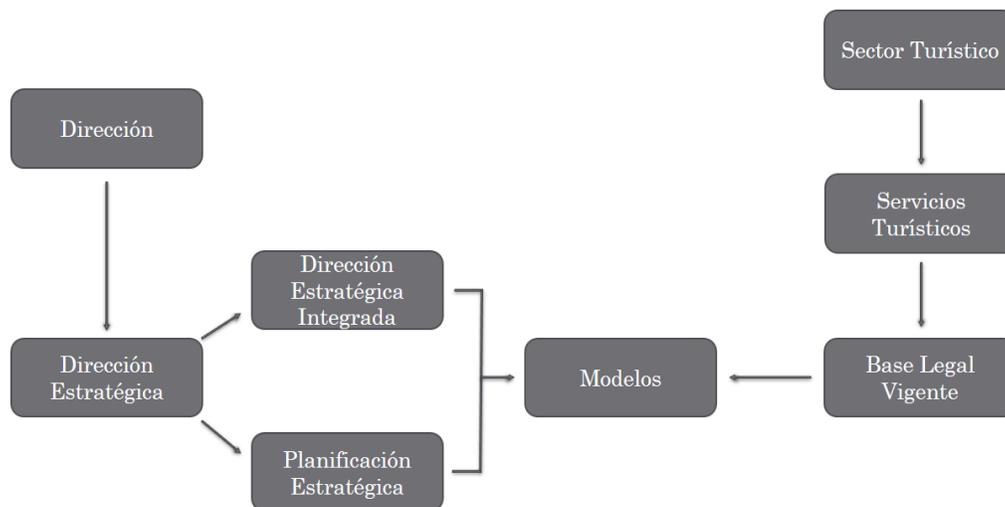


Figura 1.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia

1.1 Dirección

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad (Ruiz, 2012).

Sin embargo, Koontz (2011), citado por Flores (2015), sostiene que es una vía para influir en los individuos de una empresa para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales.

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. Además, su función es un elemento del proceso

administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa (Ruiz, 2012).

1.1.1 Medios o componentes de dirección

En su tesis de maestría, Flores (2015) expresa que existen diferentes medios o componentes que conforman la dirección como:

Integración: consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después incorporarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.

Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.

Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

Comunicación: procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.

Supervisión de resultados: es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.

Toma decisiones: son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, también se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

1.2 Planificación Estratégica

En el mundo de hoy, y a lo largo de toda la historia, se han producido importantes cambios que tiene un impacto directo en la economía, lo cual transforma el entorno en que operan la mayor parte de las empresas. En esta batalla que vienen librando los empresarios por mantener niveles competitivos, se hace necesaria la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar esos cambios, lo que precisa una evolución en las técnicas de dirección, basadas cada vez más en la planificación (Rodríguez, 2012).

La planificación estratégica (PE) es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo (Bojórquez & Pérez, 2013).

En particular, la PE 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).

Según Mintzberg, (1994) citado por Sánchez (2002) la planificación es el modelo más utilizado por las empresas para la formulación y puesta en práctica de la estrategia, ya que se exige continuamente en las reuniones de los consejos de administración, sirve de soporte a las memorias anuales y apoya los acuerdos con las empresas financieras o con las autoridades gubernamentales.

1.2.1 Características y premisas de la planificación estratégica

Varios autores han determinados las diferentes características y premisas que puede presentar la PE para una empresa. De acuerdo con Castelán (1985) citado por Bojórquez and Pérez (2013) son dos las características de PE dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre; porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.

- La decisión; pues la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999) citados por Bojórquez and Pérez (2013), las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

1.2.2 Importancia de la planificación estratégica

La práctica de la PE es una herramienta útil para la gerencia, no con el objetivo de adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Parra, 2009).

Es pertinente apreciar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido. En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. También, a aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio (García et al., 2017).

1.2.3 La planificación estratégica en el sector turístico.

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

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

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

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

1.3 Dirección Estratégica

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

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

Es de reconocer que la DE funciona como un proceso para llevar a cabo diversas estrategias con el fin de desarrollar y mejorar la organización, así como la obtención cada vez mayor de su intervención en el mercado.

La DE es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Daft, 2006, p. 450).

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

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

1.3.1 Componentes de la Dirección Estratégica

Palacios (2016) presenta los siguientes componentes que posee la DE:

Estrategas: integrado por los líderes. Son las personas con capacidad de toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización. Deben tener una alta formación académica y gran capacidad analítica; ser excelentes

comunicadores, contar con buenas relaciones interpersonales, ser respetuosos y comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa.

Direccionamiento estratégico: es el proceso de comprender hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Lo integran los principios, la visión y la misión empresariales.

Diagnóstico: se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis DAFO

1.3.2 Etapas de la Dirección Estratégica

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de DE. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer (Palacios, 2016).

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

1. Formulación de la estrategia:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. De acuerdo a esto, los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

La creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, las orientaciones de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas

de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

2. Ejecución de la estrategia:

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

3. Evaluación de la estrategia:

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

1.3.3 Importancia de la Dirección Estratégica para las empresas

La DE representa gran importancia para las entidades actuales que no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia. Si bien, el modelo de DE parte de que la planificación sigue siendo necesaria, y más aún en entornos inconsistentes donde el cambio es la constante y donde se considera que sin un objetivo y una estrategia clara, simple, sencilla, entendible y definida no se puede avanzar. Además, es imposible que, en un entorno tan cambiante, las tendencias puedan ser previstas y organizarse en torno a estas proyecciones (Dunoyer, 2014).

La DE de la empresa se vuelve un fenómeno altamente complejo, al tener como centro la forma en que la organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con

otras organizaciones, de manera sistemática y permanente. De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compite, tanto en los mercados de factores como en productos. Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos (Burbano, 2017).

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

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

1.4 Dirección Estratégica Integrada

La Dirección Estratégica Integrada (DEI) constituye un enfoque cualitativamente superior de la DE que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial (Colectivo de Autores, 2007).

La DEI se centra en alcanzar la integración del sistema de gestión de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la

organización alcanzar su visión del futuro en virtud de las estrategias planificadas (Rojas et al., 2017).

Soria (2016) sostiene que la DEI se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial. Además, destaca que la DEI:

- Está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización, actuando sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras.
- Está orientada a romper las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión.
- Se corresponde con la estrategia económica de Cuba, en la búsqueda de resultados socialmente necesarios.

1.5 El sector turístico

El turismo es uno de los motores de desarrollo de mayor relevancia a nivel mundial. Es quizás la industria que presenta los índices de crecimiento más llamativos, tanto en relación con el número de turistas como por su contribución al PIB de muchos países (Azcárate et al., 2019).

El turismo es considerado una actividad idónea para lograr la integración armónica de todos los aspectos y niveles de la sociedad local (cultura, economía, tecnología, innovación, educación, salud, relaciones humanas, creatividad, nivel y calidad de vida, naturaleza, entre otros), además de ser capaz de estimular procesos de reestructuración de la base productiva local en función de la actividad turística (Menoya et al., 2017).

Se trata de un sector en el que el consumidor está alejado del producto que pretende consumir, lo cual le obliga a efectuar un desplazamiento hasta el lugar en el que consumirá dicho producto. Este hecho comporta un desarrollo espectacular en las actividades de comercialización del mismo, para la captación del cliente y la promoción del producto distinto del que pueda darse en otros sectores. (Altimira & Muñoz, 2007).

Entre los principales retos del sector turístico a nivel mundial están los relativos a asegurar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible del milenio, lo cual ha llevado a considerar un grupo de prioridades entre las que se encuentran, el uso eficiente

de los recursos naturales y humanos, la creación de alianzas y espacios de diálogo entre diferentes actores (empresas, gobiernos, sociedad civil), asumiendo las posibilidades que ofrece el establecimiento de oportunidades para el intercambio de conocimientos y para multiplicar el impacto de las actividades productivas y de servicio implicadas en el turismo. Al mismo tiempo, se identifica la necesidad de asumir como reto adicional, de preservar el destino turístico y promocionar los nuevos productos que puedan generar un crecimiento económico sostenible (Mora et al., 2018).

Las pandemias tienen una fuerte incidencia en el comportamiento turístico mundial, debido a que una de las principales fuentes de contagio está relacionada con el tráfico internacional de pasajeros. Por ende una de las principales acciones promovidas por las organizaciones a nivel mundial es el cierre de las fronteras como una forma de contener los contagios, así como el temor a contraer el virus por parte de los posibles pasajeros, provocan una gran afectación en el sector, haciendo que disminuya su auge (Félix & García, 2020).

Durante el año 2019, la región de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana acumuló un alrededor de 20,575.9 millones de dólares en concepto de turismo, lo que representa un crecimiento del 1.1 % respecto al año anterior (SITCA, 2019). Sin embargo, en los cinco primeros meses de 2020 las llegadas de turistas internacionales disminuyeron un 56 % y se perdieron 320.000 millones de dólares en exportaciones del turismo (Naciones Unidas, 2020).

Para los primeros siete meses del año 2021 el arribo de turistas siguió disminuyendo hasta un 40 % por debajo del 2020, y comparándose con el período pre-pandémico del año 2019 disminuyó un 80 %. Aun así en muchos países para el período de junio y julio del 2021 hubo una pequeña mejora, puesto que muchos destinos reabrieron sus puertas al mundo (UNWTO, 2021).

Por otra parte, el temor al contagio por parte de los posibles viajeros, junto a las restricciones de movilización, provocan una seria restricción de la movilidad a iniciativa de los gobiernos para contrarrestar las infecciones (UNWTO, 2021).

En el caso de Cuba, representa uno de los sectores más importantes en la economía del país, produciendo un ingreso anual entre 2 y 3 millones de pesos convertibles hasta el año 2019 (ver anexo 1) (ONEI, 2020).

Sin embargo para el año 2020 el turismo se vio afectando con la llegada del Covid-19, produciendo un ingreso solamente de 1 152,4 millones de pesos convertibles (ONEI, 2021) y para los tres primeros meses del 2021 el arribo de pasajeros decayó en un 20%, 13% y 33%. Para el caso de estos dos últimos años afrentando la pandemia, Cuba toma en cuenta todas las medidas higiénicas necesarias para seguir adelante con este sector, como el uso de mascarillas, distanciamiento social, exigiendo test de PCR con resultados negativos y realizando protocolos de seguridad para mantener a los visitantes y a los empleados seguros (Mulder, 2020).

Aunque se evidencia que este sector se ha ido afectando poco a poco con el impacto de la pandemia del COVID-19, las empresas y organizaciones se proponen crear cada vez más innovaciones que le permitan al turista disfrutar de una experiencia única, desde la seguridad y control higiénico-sanitario que ofrece los destinos.

1.5.1 Categorías dentro del sector turístico.

Según Altimira and Muñoz (2007) las categorías que existen de turismo surgidas a partir de sus combinaciones definidas por la Organización Mundial del Turismo son:

- Turismo interno: residentes de un país que viajan dentro del mismo país.
- Turismo receptor: no residentes que viajan a un país determinado.
- Turismo emisor: residentes de un país que viajan a un país determinado.

Al ser combinados estos tres tipos de turismo, da lugar a la existencia de las siguientes tres categorías:

- Turismo interior: incluye el turismo interno y el turismo receptor.
- Turismo nacional: incluye el turismo interno y el turismo emisor.
- Turismo internacional: incluye el turismo receptor y turismo emisor.

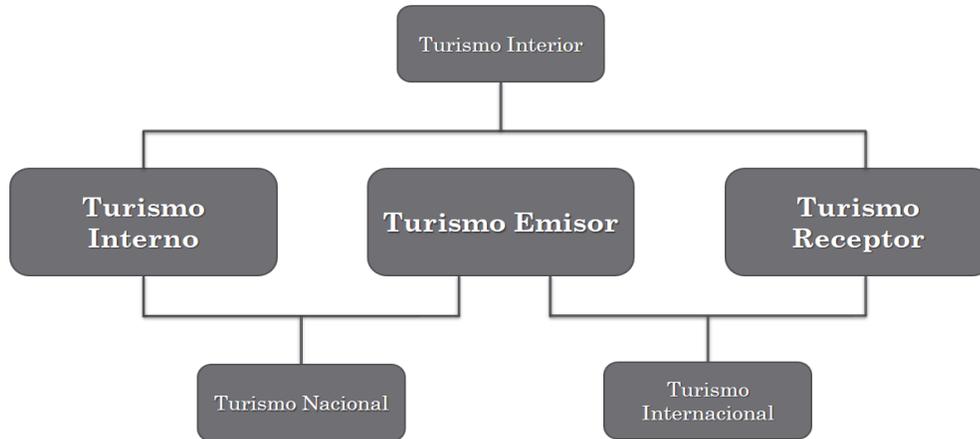


Figura 1.2. Categorías turísticas. Fuente: elaboración propia.

1.5.2 Impactos del sector turístico

El turismo proporciona medios de subsistencia a millones de personas y permite a miles de millones apreciar su propia cultura y otras diferentes, así como la naturaleza. Representa más del 20% del producto interno bruto (PIB) de algunos países y, en general, es el tercer sector más importante de la economía mundial en materia de exportaciones (Naciones Unidas, 2020).

Es lógico buscar el desarrollo del destino para alcanzar un desarrollo económico, impulsando la oferta, la demanda en beneficio del mercado meta, implementando nuevas pymes en apoyo a la innovación y mejorando los bienes y servicios, para así fortalecer la inversión extranjera y facilitar el incremento de visitas (Rivera & Cachipiendo, 2019).

Dada la interdisciplinariedad del sector, resultaba evidente que sus impactos no afectaban tan solo a la economía de las regiones, sino a muchas otras actividades relacionadas, directa o indirectamente con ésta. Se comenzó entonces a valorar el turismo como un activo ambivalente: por un lado, como un fenómeno con la capacidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de los países, y por otro, como una posible causa de la pérdida de identidad local y de degradación ambiental (Azcárate et al., 2019).

1.6 Los servicios turísticos

El servicio turístico comprende un conjunto de técnicas relativas a la transferencia y venta de bienes turísticos del productor al consumidor. Constituye políticas de entidades turísticas en relación con la oferta y la demanda, con la preparación del producto turístico

para la venta, la distribución del mismo, el comercio y la satisfacción óptima de las necesidades de un segmento determinado de consumidores (Antonietti, 2017).

1.6.1 Tipos de servicios turísticos

Según Linares (2018), los servicios turísticos se pueden dividir en tres grandes grupos de servicios: hospedaje, alimentación y transporte, además del servicio de las agencias de viajes que pueden ayudar a los viajeros a organizar y contratar todos o sólo algunos de esos servicios.

Servicios de hospedaje

- Albergue: orientado principalmente a viajeros jóvenes; localizado en centros vacacionales de excursionismo; con comodidades mínimas.
- Campamentos: áreas para acampar, se pueden utilizar casas de campaña o camiones remolque.
- Casa de huéspedes: funcionan como hoteles pequeños y económicos; se rentan por días, semana o mes, ofrecen opcionalmente el servicio de alimentación en un comedor común y el de lavado de ropa.
- Motel: se localizan principalmente a lo largo de las carreteras y en la entrada y entronque de las autopistas con las ciudades. Tienen una construcción horizontal en el área que ocupan. Proporcionan habitación, baño y área de estacionamiento; las habitaciones tienen por lo general entrada directa desde el estacionamiento.
- Hotel: establecimiento edificado tradicionalmente en forma vertical, proporciona además del servicio de hospedaje, otros servicios complementarios, como espacios sociales, piscinas, restaurantes, bar, centro nocturno, agencia de viajes, salón de belleza, peluquería, spa, gimnasio, etc.
- Condominios: se encuentran principalmente en zonas turísticas, son apartamentos completamente equipados con cocina, comedor, dos o más habitaciones, sala, baño; generalmente se ofrecen a turistas que viajan en grupo con deseos de permanecer en él por una temporada larga de vacaciones. Se rentan por un periodo de una semana o hasta un mes.
- Tiempo compartido: derivación del tipo anterior, únicamente que se compra membresía para determinado periodo del año.

- Hacienda: se caracteriza por estar dentro de antiguas casas de arquitectura colonial, frecuentemente contrastan con sus modernos servicios de comedor, alimentos y entretenimiento.
- Histórico: hospedaje que se ofrece dentro de edificios restaurados, generalmente construidos en siglos pasados, que reflejan el ambiente de la época en que se edificó y su región circundante. Las habitaciones tienen todos los servicios modernos.
- Hotel balneario: establecimiento de hospedaje construido cerca de manantiales de aguas curativas, con especial énfasis en regímenes dietéticos, tratamientos médicos, o de descanso.

Servicios de alimentos

El servicio de alimentos y bebidas forma parte de la gama de servicios turísticos que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos del turista en general. Este servicio es proporcionado al turista mediante una gran diversidad de establecimientos, los cuales varían en cuanto a instalaciones, operación y precio.

Clasificación de servicios de alimentación

Se aplican diversos criterios para clasificar a los restaurantes, de acuerdo con sus diferentes características:

- Tipo de cocina:
 - ✓ Restaurantes gourmet: es aquel que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer platillos delicados. El servicio y los precios corresponden a la calidad de la comida.
 - ✓ Restaurantes de especialidad: este tipo de restaurante ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Puede especializarse en una determinada clase de comida, por ejemplo: cocina mexicana, francesa, vegetariana, etc.
 - ✓ Restaurante de generalidades: es aquel que ofrece platillos convencionales, que pueden incluir algunos de tipo especialidad o incluso gourmet, en donde se consideran, por ejemplo, las cafeterías.
- Tipo de servicios:
 - ✓ Servicio a la mesa: en este servicio el mesero les sirve a los comensales directamente en la mesa.

- ✓ Servicio en la barra: este servicio es semejante al anterior, sólo que los clientes se sientan frente a un mostrador llamado barra y allí les atiende el mesero.
- ✓ Servicio para llevar: en este tipo de servicio el cliente decide qué alimentos llevar; posteriormente los paga en caja y le entregan los alimentos debidamente empaquetados. Dentro de este tipo se consideran los denominados de comida rápida.
- ✓ Autoservicio: a este servicio se le conoce también como tipo buffet. En él los alimentos se montan en mesas donde los comensales pasan y ellos mismos se sirven lo que desean; posteriormente, los clientes llevan a su mesa los alimentos que seleccionaron.
- Por la forma de ofrecer sus servicios.
 - ✓ A la carta: se refiere a una lista de diferentes platillos, impresa, de la cual el comensal hace su elección. Por lo general la carta o menú incluye los siguientes alimentos: entremeses, sopas, pastas, mariscos, ensaladas, carnes, postres, bebidas y vinos.
 - ✓ Menú fijo: se refiere a una lista corta de platillos en los que el comensal no tiene variedad de elección, siendo ésta integrada por: una sopa, un platillo fuerte (guisado), postre y bebida. Este tipo de servicio se ofrece en lo que se conoce como fonda o cocina económica.
- Tipo de administración:
 - ✓ Independiente: no se rigen bajo otra empresa o nombre comercial.
 - ✓ Cadena: se rigen bajo otra empresa o nombre comercial.
 - ✓ Franquicia: se adquiere el nombre comercial del establecimiento a través de la compra de los derechos de uso del mismo.

Servicios de transportación

El transporte turístico procura el mayor y mejor aprovechamiento del tiempo libre, mientras que el transporte público proporciona los medios para lograr un ágil intercambio de mercancías y personas en el ámbito estricto de las actividades de un país. Por tanto, puede decirse que la transportación turística es el servicio que realiza el movimiento de

pasajeros, al permitir el traslado del lugar de residencia habitual a uno diferente, con el objetivo de obtener descanso, placer u otra clasificación del tiempo libre.

- Transporte aéreo

Este tipo de transportación se incorporó al turismo hasta varios años después de su aparición, y constituye hoy, por su rapidez, alcance, frecuencia y seguridad, el medio más utilizado por el turista. El servicio de transporte turístico puede ser regular e irregular y realizarse en el interior de un país (vuelos nacionales o domésticos), o hacia el exterior (vuelos internacionales). El transporte aéreo regular está determinado por líneas aéreas autorizadas, sujeto a tarifas, y a medidas de operación oficiales, tanto de los gobiernos de cada país como de las asociaciones internacionales de transporte.

- Transporte terrestre

El transporte terrestre sigue siendo el servicio más utilizado por los turistas convencionales, debido al precio accesible y por el grado de penetración hacia el lugar a visitar, sea este un destino parcial o final. La participación del transporte terrestre en el desplazamiento turístico guarda una estrecha relación con el aumento y mejoría de las vías de comunicación terrestre, es decir, calles, carreteras, líneas ferroviarias.

- Transporte acuático

Los requerimientos del desplazamiento turístico con la transformación técnica en la calidad y cantidad de las embarcaciones que recorren océanos, mares, lagos, ríos, etc. han permitido mejorar las condiciones del transporte acuático, en especial el marítimo.

Servicios de viajes

El servicio de la agencia de viajes nació como resultado de la falta de información, orientación y organización que existía en el pasado para realizar el desplazamiento turístico; es decir, tanto el traslado como la estancia en los destinos a los que se dirigen los turistas.

Entre otras funciones de las agencias de viajes están:

- Proporcionar en forma oral o impresa información general y específica sobre localización y costumbres de los lugares de atractivo turístico, trámites, permisos y seguros especiales, transportes, viajes organizados, alojamiento, alimentación, recreación.
- Facilitar la tramitación de documentos como pasaportes, visas, entre otros.

- Realizar las reservaciones de hoteles, transportación, excursiones, eventos o espectáculos.
- Vender los boletos de diferentes tipos de transportación turística.
- Realizar el diseño de “paquetes” de viaje, es decir, la combinación de servicios de alojamiento, alimentos y transporte.
- Reservar y/o contratar servicios complementarios, como guías de turistas e intérpretes.
- Llevar a cabo la promoción de los atractivos y servicios turísticos disponibles en el país o localidad donde se encuentre.
- Organizar y llevar a cabo la realización de congresos y convenciones, denominados también eventos especiales.

1.7 Base legal vigente

El Gobierno cubano aprobó recientemente una estrategia para el fortalecimiento de la economía con el objetivo de enfrentar la situación de crisis del país, para transformar el comportamiento de la economía con intensidad e innovación. El sector del turismo representa para el desarrollo económico y social del país un potencial financiero de ingresos en divisas que ejerce un efecto derrame y de arrastre sobre otras actividades económicas, como la producción de alimentos, las actividades industriales y de servicios, y al mismo tiempo contribuye a la generación de empleo en los territorios, por lo que las organizaciones de este sector deben asumir responsabilidades con el objetivos de crear estrategias socioeconómicas que beneficien al país (MEP, 2021).

Sin embargo, es necesario seguir creciendo en el sector turístico para garantizar la sostenibilidad y el dinamismo de la economía, contribuyendo a que de cierta forma se incrementen los ingresos de forma sostenible, y a la vez, seguir perfeccionando las formas de comercialización, mediante la utilización de las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones (PCC, 2016).

La planificación constituye la categoría rectora y definitoria del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, a partir de lo cual se alinean el resto de los elementos que lo integran, o sea, la gestión, regulación y control, por lo que le corresponde al Ministerio de Economía y Planificación conducir su perfeccionamiento, teniendo como función objetiva consolidar la planificación centralizada como instrumento

al servicio del Estado en la conducción estratégica del desarrollo económico y social del país (MEP, 2021).

El Perfeccionamiento Empresarial implantado desde 1987 en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y extendido paulatinamente al sistema empresarial del Estado por el Decreto-Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, alcanzó niveles apreciables de organización, disciplina y eficiencia, en la gestión de las entidades en las cuales se aplicó. A partir de los resultados obtenidos a través de los primeros diez años de aplicación del sistema, se promulgó el 7 de agosto de 2007, el Decreto-Ley 252, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" que deroga el acto normativo referido y establece el régimen jurídico del proceso en cuestión, sin embargo en el 2018 resultó necesario actualizar y ampliar las disposiciones jurídicas normativas de carácter general sobre el Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de garantizar la extensión de las experiencias positivas acumuladas en dicha actividad, y su correcta aplicación en el sistema empresarial del Estado y otras entidades que se decida, que cumplan los requisitos exigidos para comenzar dicho proceso (Consejo de Estado, 2018).

Para el año 2021 junto con la actualización del modelo económico cubano, se ha impuesto la necesidad de continuar avanzando en el proceso de perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, donde se han aplicado nuevas normas con respecto a los Procedimientos sobre movimientos organizativos y cambios de denominación, y al Segundo Proceso de Flexibilización de los Objetos Sociales (MEP, 2021).

En el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se evaluó con la Actualización del modelo Económico y fueron aprobados 201 lineamientos que establecen las prioridades en materia económica del país, donde vinculan además la necesidad de perfeccionamientos de las empresas como sujeto económico principal, pero en esta ocasión con un trabajo más riguroso que le permita al turismo recuperarse poco a poco del impacto que ha tenido el sector desde el COVID-19 (MEP, 2021).

1.8 Modelos de Dirección Estratégica

1.8.1 Modelos de Dirección Estratégica.

Silva (2010) expone que existen dos modelos de DE:

- Modelo incremental: este modelo realiza la formulación de la estrategia utilizando un proceso de aprendizaje adaptativo incremental donde la empresa determina los fines y medios de manera simultánea. Los fines generalmente no son registrados en documentos formales. Si son anunciados se lo hace de manera genérica y no cuantificada. Este modelo es recomendado para ambientes dinámicos, inestables, complejos y de alta incertidumbre.
- Modelo sinóptico: para este modelo se considera un proceso deliberado, racional y lineal donde la empresa determina en primera instancia los fines y a continuación los medios. Estos últimos son el resultado de un proceso de planificación especificado detalladamente considerando objetivos, programas y planes operativos. Al contrario del modelo incremental, este modelo es recomendable para contextos predecibles, estables y con baja incertidumbre.

La DE es generalmente interpretada como un proceso efectuado por todo tipo de organización. Cabe recalcar que dicho proceso tiene la propiedad de ser único para cada entidad. En este sentido, nos encontraremos con que el proceso de DE difiere considerablemente en cuanto a sus grados de complejidad y formalización (Dunoyer, 2014).

1.8.2 Modelos de Dirección Estratégica Integrada.

El modelo de DEI planteado por el equipo de profesores investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, tiene sus orígenes en el modelo de Cloke y Goldsmith (2001) y en la DE. Esta última fue tratada con anterioridad, por lo que a continuación se exponen algunas de las ideas fundamentales del modelo de Integración Estratégica planteado por los autores antes mencionados (Soria, 2016).

Este modelo considera a la empresa como una organización social formada por tres subsistemas en interacción con su entorno:

- En el subsistema humano

Se destaca una cualidad: su liderazgo participativo, donde los trabajadores son protagonistas del cambio, en un ambiente de aprendizaje continuo y donde la promoción de un cuadro a otras responsabilidades no deja "vacíos de dirección", porque está lista la reserva competente. Consecuentemente el modelo de DEI es viable a condición de que se base en un sistema de gestión de capital humano.

- En el subsistema tecnológico

Se destacan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como la oportunidad de desarrollar relaciones estratégicas intensas dentro de la empresa (como soporte de la comunicación y el aprendizaje de los equipos de trabajo) y entre las empresas, para crear un entorno de mejora compartido y beneficios mutuos (ERP, comercio electrónico, negocio electrónico y otros). A través de la Internet se llega rápido a los clientes, sin necesidad de intermediarios, se externalizan los procesos de la empresa que no son clave y la información se vuelve visible y disponible para todos, todo el tiempo.

- El subsistema económico (contable financiero)

Refleja que la empresa necesita dinero para operar y desarrollarse; esto cobra expresión en las inversiones y encuentra diferentes fuentes de financiamiento a determinado costo (como el endeudamiento y el interés respectivamente), lo que exige un nivel de rendimiento mínimo para el uso del dinero.

Según Soria (2016) el modelo de DE para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE), descrito por los doctores Daniel Alfonso y Maritza Hernández (2007) se basa en el enfoque de procesos, contribuye a la integración del sistema de dirección de la empresa y a una mayor eficiencia en el desempeño de la organización. Se basa en tres etapas:

Etapa I: es donde se realiza el diseño estratégico básico para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

Etapa II: es el diseño estratégico basado en procesos; en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de la investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto en un mayor nivel de integración del sistema de dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de DE estudiados.

Etapa III: comprende la implantación y supervisión; es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del Sistema de Dirección de la Empresa y su impacto sobre el desempeño de

la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa.

Con dicho modelo se presenta un procedimiento general para su aplicación, lo que permite contribuir a la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. En el marco de la novedad del modelo, se señala como aporte el enfoque de procesos para fortalecer las relaciones entre los procesos de la dirección funcional con los procesos claves que agregan valor, contribuyendo a la integración del sistema de dirección de la empresa desde el dominio corporativo (Soria, 2016).

Conclusiones parciales

1. El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial permitió profundizar en los principales supuestos sobre las definiciones y particularidades de la Dirección, la PE, la DE, la DEI y el vínculo de estas con el sector turístico, así como la necesidad de efectuar una buena gestión que contribuya al desarrollo y mejora de las empresas turísticas, sobre todo en esta etapa en el que el turismo se encuentra más susceptible a causa de la situación pandémica por la que aún se ve afectado el mundo.
2. La tendencia actual de la DEI constituye una filosofía de dirección que garantiza un salto cualitativo en la gestión empresarial, se fundamenta en el logro de la integración efectiva de los subsistemas, las funciones y los procesos de la empresa en torno a la estrategia empresarial global.
3. La DEI construye relaciones que atraviesan toda la empresa para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y clientes, basado en un enfoque estratégico de proceso o pensamiento transversal. La estrategia de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, armonizando el aumento de la autonomía de los eslabones -para elevar su capacidad de respuesta de manera creativa, rápida y flexible- con la gestión de estos eslabones de la empresa como un todo, articulado con la estrategia económica cubana, en la de alto valor agregado, socialmente necesarios en la búsqueda de resultados superiores.

Capítulo II: Propuesta metodológica de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero

En este capítulo se expone el procedimiento metodológico a implementar para darle solución a la problemática planteada de la investigación, se realiza un análisis de los antecedentes metodológico que existen del tema en cuestión, así como las descripciones de cada una de las fases y pasos a seguir para la creación de una propuesta de un procedimiento de DEI para la Sucursal Islazul Varadero.

2.1 Antecedentes metodológicos

Los procedimientos metodológicos relacionados con la DE constituyen un proceso de investigación y análisis que se efectúan para dar soluciones a los diferentes problemas organizacionales que posee una instalación. Son varios los autores que a lo largo de los años han planteado diferentes metodologías de acuerdo a su perspectiva, sin embargo, la revisión bibliográfica de las mismas permite determinar que no existe una distinción significativa entre ellas, puesto que las fases o etapas para la mayoría de los autores siguen la misma línea metodológica.

Bolaño (2014) en su tesis de doctorado hace un análisis de los diferentes autores que han utilizado modelos y procedimientos metodológicos para la DE, donde se evidencia algunas de las características de dichas metodologías que se han ido repitiendo a lo largo de los años como se muestra en la tabla 2.1

Leyenda:

TE: Trabajo en Equipo

EE: Enfoque Estratégico

EP: Enfoque de Proceso

ESC: Enfoque a Sistema Corporativo

EI: Enfoque de Integración

ER: Enfoque de Riesgo

IR: Integración de Riesgos

TDR: Análisis para la Toma de Decisiones basadas en los principales Riesgos

Tabla 2.1. Estudio de los aspectos metodológicos

| Autor y año | TE | EE | EP | ESC | EI | ER | IR | TDR |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Garciga R., 1999 | X | X | | X | | | | |
| Haines S.G., 1999 | | X | | X | X | | | |
| Goldsmith J., Kennet C., 2001 | X | X | | X | X | | | |
| Lazo Carlos, 2002 | X | X | X | X | X | | | |
| Alkhafaji A.F., 2003 | | X | | X | | | | |
| Geldenhuis C.A., Naudé L., Veldsman T.H., 2003 | X | X | | X | X | | | |
| Hernández M., 2004 | X | X | X | X | X | | | |
| White Colin, 2004 | | X | | X | | | | |
| CETED, 2005 | X | X | | X | | | | |
| Ronda Pupo G., 2007 | X | X | | X | X | | | |
| Alfonso Robaina D., 2007 | X | X | X | X | X | | | |
| Ramírez Juárez J., 2008 . | | X | X | X | X | | | |
| Albe Consultores S.C., 2008 | | X | | X | | | | |
| Skype J., 2008 | | X | | X | | | | |
| Wittman R.G, Reuter M.P, 2008 | | X | | X | X | X | | X |
| Ruiz M., Parra G., García P.M, 2009 | | X | | X | | | | |
| Ricard J.E., 2009 | | X | X | X | X | | | |
| Pochampally K.K., Nukala S., Gupta S.M., 2009 | | X | X | | X | | | |
| Soltura Laseria A., 2009 | X | X | X | X | X | | | |
| Sablich Huamani Ch., 2010 | | X | | X | | X | | |
| Gómez N., Gonzalez R.F., 2010. | X | X | | X | | | | |
| Parker Gates L., 2010 | | X | | X | X | | | |
| González Bermúdez S.E., Delgado Fernández M., 2010 | X | X | X | X | X | | | |
| Rodríguez Castillo E., 2010 | X | X | | X | | | | |
| Viteri Moya J., Belén Jácome M., Medina León A., 2013. | X | X | X | X | | | | |
| Silva R., 2010 | | X | | X | | | | |
| Alfonso-Robaina D. Villazón-Gómez A., Milanés-Amador P., Rodríguez-González A., Espín-Alonso R., 2011 | X | X | X | X | X | | | |
| Bolaño Y., 2014 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Soria Y., 2016 | X | X | X | | X | | | |
| Rojas Roque R., Rivero Villar J., Montes de Oca Martínez N., 2017 | X | X | X | | X | X | X | X |
| León Reyes Y., 2018 | X | X | | | | | | |
| Quesada A., 2019 | X | X | | | | | | |

Fuente: elaboración propia a partir de Bolaño (2014).

Además del análisis realizado por Bolaño (2014), fueron encontrados otras metodologías con procedimientos de DE, de ellos, fueron seleccionados ocho para su análisis:

- Silva (2010): realiza una propuesta metodológica para encarar la DE en las empresas bolivianas, contando con una estructura de 4 fases.
- Alfonso et al. (2011): realizan un procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos, así como sus entradas y salidas, contando con un total de 6 fases.
- Bolaño (2014): elabora un modelo de DE de 5 fases basado en la administración de riesgos para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa.
- Soria (2016): aplica un procedimiento de 3 etapas para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, con el objetivo de mejorar su gestión empresarial.
- Rojas et al. (2017): proponen una metodología de 4 fases para la transición a un modelo de DE sustentada en procesos en una entidad de Ciencias, Tecnología e Innovación de Mayabeque, con el objetivo de facilitar el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Organización.
- León (2018): propone un modelo de DE para empresas, el cual cuenta con cuatro etapas.
- Quesada (2019): elabora una propuesta para actualizar la PE del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023, utilizando el modelo de DE de León (2018) que solo implementa las primeras etapas del modelo.

A partir de estas metodologías consultadas como antecedentes de investigación se pudo determinar que la mayoría han sido aplicadas en empresas fuera del sector del turismo, exceptuando la de Quesada (2019)

Las fases, etapas y pasos de las metodologías anteriores se reflejan en la tabla 2.2 y a continuación se confecciona una matriz (tabla 2.3) donde se sintetizan los elementos comunes utilizados por estos autores.

Tabla 2.2. Antecedentes metodológicos de Dirección Estratégica

| Silva (2010) | Alfonso et al. (2011) | Bolaño (2014) | Soria (2016) | Rojas et al. (2017) | León (2018) | Quesada (2019) |
|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>Fase 1: Análisis estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> Misión Visión Análisis Foda <p>Fase 2: Formulación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> Líneas estratégicas <p>Fase 3: Implementación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> Planes Operativos Anuales | <p>Fase 1: Identificar un asunto crítico del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las causas que influyen bajo el desempeño de la organización Detectar los aspectos de incompatibilidad Identificar las actividades del negocio o de la organización <p>Fase 2: Conformar un equipo para</p> | <p>Fase I: Ambientación</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividad 1.1: Valoración del cumplimiento de premisas Actividad 1.2: Alcance de las premisas. Actividad 1.3: Conformación del equipo gestor. Actividad 1.4: Determinación del NISDE externo e interno. <p>Fase II: Diagnóstico de la Capacidad de Prevención Estratégica de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividad 2.1: Aplicación de la lista de chequeo del modelo DE-ARISDE. Actividad 2.2: Valoración estadística de | <p>Etapa I: Preparación del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Paso 1: Conformar y organizar el equipo de integración del sistema de dirección y gestión Paso 2: Capacitar y entrenar al equipo de integración del sistema de dirección y gestión en la necesidad del cambio Paso 3: Desplegar la | <p>Fase I: Preparación para la transición de la Dirección Estratégica sustentada en procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> Paso 1: Definir el equipo de gestión Paso 2: Seleccionar el líder del equipo Paso 3: Sensibilización de directivos y trabajadores Paso 4: Valoración de las premisas para el cambio <p>Fase II: Diagnóstico organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Paso 1: Caracterización de la Organización Paso 2: Diagnóstico del proceso de Dirección Estratégica Paso 3: Diagnóstico del proceso de Planificación Estratégica Paso 4: Determinación del grado de aplicación | <p>Etapa I. Evaluación del estado actual ¿Quiénes somos?</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividad 1. Proceso de negociación con los directivos. Actividad 2. Conformación del equipo de trabajo. Actividad 3. Capacitación de los implicados en el ejercicio estratégico. Actividad 4. Elaboración de la misión. Actividad 5. Diagnóstico estratégico general de la organización. <p>Etapa II. Establecimiento del estado deseado ¿Para</p> | <p>Paso 1: Familiarización</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividad: 1. Conformación equipo de trabajo Actividad: 2. Capacitación de los miembros del equipo <p>Paso 2: Elaboración de la misión</p> <p>Paso 3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividad 1: Definición de los valores organizacionales Actividad 2: Conceptuali |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|
| <p>Fase 4: Evaluación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráficas y tableros de control | <p>perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de propuesta . • Entrevista y selección <p>Fase 3: Desarrollar el mapa de lo que “es”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrelaciones • Identificación de las relaciones con deficiencia <p>Fase 4: Encontrar y analizar desconexiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de desconexiones • Analizar desconexiones | <p>los resultados de la aplicación de la lista de chequeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 2.3: Determinación de la Capacidad de Prevención Estratégica. • Actividad 2.4: Análisis de la situación actual de la organización respecto al modelo DE-ARISDE. <p>Fase III: Determinación de las mejoras para la implementación del modelo DE – ARISDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 3.1: Determinación de las líneas de acción de mejoras. • Actividad 3.2: Evaluación de las líneas de acción de mejoras | <p>estrategia de comunicación sobre la integración en la empresa</p> <p>Etapas II: Diseño: el objetivo de esta etapa es diseñar las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 4: Valoración del enfoque a procesos • Paso 5: Determinar el nivel de integración de la empresa • Paso 6: Evaluación | <p>del enfoque por procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 5: Determinación del Nivel de Integración interno del sistema de Dirección (NISDE) • Paso 6: Diagnóstico externo de la organización • Paso 7: Identificación de brechas de la Dirección Estratégica • Paso 8: Estimación del impacto de los riesgos de la dirección • Paso 9: Tratamiento de los riesgos identificados • Paso 10: Elaboración del cronograma de trabajo para el diseño estratégico de la organización <p>Fase III: Diseño estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Planteamiento del rumbo estratégico (actualización de Misión y Visión) • Paso 2: Diseño objetivos estratégicos en resultados medibles | <p>dónde y hacia dónde vamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 1. Determinación de las áreas de resultado clave. • Actividad 2. Elaboración de la misión. • Actividad 3. Definición, conceptualización y operacionalización de los valores. • Actividad 4. Determinación de los Grupos de Interés, internos y externos. • Actividad 5. Determinación de los factores claves de éxito. • Actividad 6. Definición de los tres escenarios: ideal, esperado y negativo. | <p>zación de los valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 3: Operación alización de los valores <p>Paso 4: Determinación de áreas de resultados claves</p> <p>Paso 5: Identificación de grupos de interés</p> <p>Paso 6: Identificación de Factores Claves de Éxito</p> <p>Paso 7: Diagnóstico estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 1: Identificar oportunidades y amenazas a través de las tendencias del entorno • Actividad 2: Identificar |
|--|---|---|---|---|--|--|

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la matriz de relaciones. NISDE: externo e interno <p>Fase 5: Recomendar y evaluar cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de acciones de cambio. Confeccionar el mapa internacional • Analizar soluciones <p>Fase 6: Desarrollar mapa de lo que “debe ser”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar cambios para eliminar | <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 3.3: Elaboración del plan de acciones de mejoras <p>Fase IV: Implementación de las mejoras en el proceso de Dirección Estratégica de la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 4.1 Implementación de las mejoras asociadas a la etapa I del modelo DE-ARISDE. • Actividad 4.2 Implementación de las mejoras asociadas a la Etapa II del modelo DE-ARISDE • Actividad 4.3: Implementación de las acciones de mejoras asociadas a la Etapa III del | <p>cuantitativa del mecanismo de coordinación e integración entre sistemas y procesos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 7: Identificar las vías de integración posibles • Paso 8: Diseñar propuestas de integración del sistema de dirección y gestión • Paso 9: Diseñar el plan de acción <p>Etapa III: Implementación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Diseño de estrategias para el logro de los objetivos • Paso 4: Definición de los procesos de la Organización • Paso 5: Determinación de procesos clave • Paso 6: Selección de los responsables de los procesos • Paso 7: Definición de los límites preliminares de cada proceso • Paso 8: Conformación y entrenamiento de los equipos de mejora de procesos (EMP) • Paso 9: Determinación de Factores Claves del Éxito (FCE) • Paso 10: Desarrollo de planes de implantación de los cambios <p>Fase IV: Implementación, seguimiento y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Capacitación a todos los trabajadores con el | <p>Etapa III. Conducción estratégica ¿Qué necesitamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 1. Temas estratégicos por ARC. • Actividad 2. Elaboración de los objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acciones. <p>Etapa IV. Control estratégico ¿Cómo vamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 1. Determinación de las dimensiones del control estratégico • Actividad 2. Determinación de los indicadores de control estratégico | <p>fortalezas y debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 3: Elaboración de la DAFO • Actividad 4: Determinación del problema estratégico y la solución estratégica general de la organización • Actividad 5: Determinación del posicionamiento estratégico general • Actividad 6: Determinación de las cinco fuerzas del Michael Porter <p>Paso 8: Construcción de escenarios</p> |
|--|---|---|--|---|--|

| | | | | | | |
|--|-------------------|--|--|--|--|--|
| | las desconexiones | <p>modelo DEARISDE</p> <p>Fase V: Evaluación y control de las mejoras</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Revisión y control de la implementación de las acciones de mejoras. • 5.2 Medición y evaluación de las variables de salida del modelo. | <p>ción y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 10: Aplicación • Paso 11: Medición y ajuste del sistema | <p>resultado del diseño estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 2: Diseño o rediseño de procesos • Paso 3: Medición y evaluación de los riesgos de los procesos • Paso 4: Tratamiento de los riesgos identificados • Paso 5: Implementación de los cambios y comunicación del riesgo • Paso 6: Diseño del sistema de medición y control • Paso 7: Determinación del grado de aplicación del enfoque por procesos • Paso 8: Determinación del Nivel de Integración interno del sistema de Dirección (NISDE) • Paso 9: Evaluación del desempeño y control <p>Paso 10: Mejora continua</p> | | <p>Paso 9: Elaboración de la visión</p> <p>Paso 10: Elaboración de objetivos estratégicos</p> <p>Paso 11: Elaboración de criterios de medida e indicadores</p> <p>Paso 12: Elaboración de plan de acción</p> |
|--|-------------------|--|--|--|--|--|

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.3. Matriz de síntesis de criterios comunes planteados por los autores

| | Silva (2010) | Alfonso et al. (2011) | Bolaño (2014) | Soria (2016) | Rojas et al. (2017) | León (2018) | Quesada (2019) | Total |
|--|--------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------------|-------------|----------------|-------|
| Análisis de la organización | X | X | | | X | | | 3 |
| Preparación del personal | | X | X | X | X | X | X | 6 |
| Enfoque de procesos | | X | X | | X | | | 3 |
| Enfoque de integración | | X | X | | | | | 2 |
| Determinación de Áreas de Resultados Clave | | | | | | X | X | 2 |
| Desarrollo de la estrategia | X | X | X | X | X | X | X | 7 |
| Construcción de los Escenarios | | X | | | | X | X | 3 |
| Implementación de la estrategia | X | X | X | X | X | X | X | 7 |
| Evaluación y control de la estrategia | X | | X | X | X | X | | 5 |

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos de la matriz de síntesis se definen elementos comunes en los antecedentes metodológicos, como la preparación del personal, el desarrollo de la estrategia, la implementación de la misma y su evaluación y control , permitiendo así la creación de una nueva propuesta metodológica para la realización de un procedimiento de DEI. Aunque también se tomó en cuenta el análisis de la organización con el objetivo de tener un panorama general de la situación actual. Se destaca en sentido general aspectos frecuentes, los cuales evidentemente son imprescindibles y necesario, así como elementos distintivos que algunos autores utilizan y, sin embargo, otros no, en dependencia del matiz específico que realiza cada autor.

2.2 Propuesta metodológica de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero

De acuerdo a lo analizado anteriormente se elabora la propuesta metodológica de la presente investigación. La cual está formada por un total de 4 fases y 20 paso. La figura 2.1 que se muestra a continuación sintetiza la secuencia metodológica.

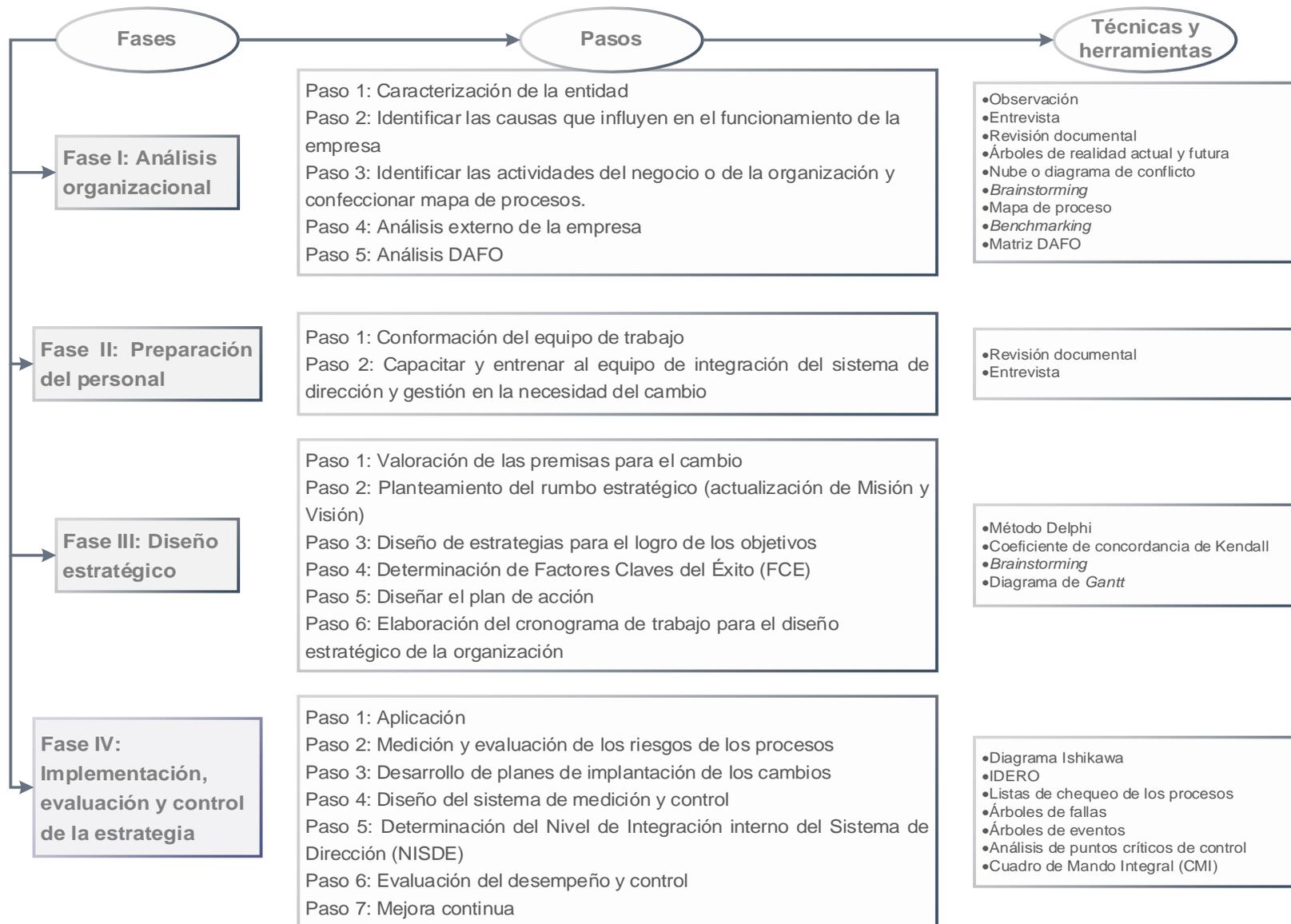


Figura 2.1. Procedimiento metodológico propuesto para la Dirección Estratégica Integrada. Fuente: elaboración propia

Fase I. Análisis organizacional

El análisis de la organización es un paso fundamental para tener una visión general de los problemas que afectan la entidad, dando paso a la característica que posee, algunas afectaciones o problemas que influye en la empresa.

Paso 1. Caracterización de la entidad

En este primer paso se procede a la caracterización de la empresa, pues aporta el conocimiento actual de la misma y la diferencia del resto. Se propone emplear fundamentalmente la observación, la entrevista no estructurada y la revisión de documentos referentes a la Organización para identificar su nombre, la posición geográfica, su estructura, un análisis del organigrama, mapa de proceso, la misión, visión, objetivos, cartera de productos o servicios, plantilla de los trabajadores y los resultados alcanzados (logros). con el objetivo de ver la situación actual que posee la entidad.

Paso 2. Identificar las causas que influyen en el funcionamiento de la empresa

Se verifica el funcionamiento de los distintos servicios de la entidad, se identifican las posibles causas que contribuyen al bajo desempeño de la empresa y se detectan los elementos principales que podrían estar afectando al lugar en general. Para el desarrollo de este paso se propone la aplicación de la Teoría de Restricciones (*TOC: Theory of Constraints*), específicamente la construcción de los árboles de realidad actual y futura, los cuales constituyen herramientas muy eficientes para la identificación de los problemas y la generación de su solución con apoyo en los procesos de pensamiento (León, 2015).

Árbol de realidad actual (ARA)

El árbol de realidad actual (*CRT: current reality tree*) evalúa la red de relaciones de causa-efecto entre los efectos indeseables; esta técnica consiste en detectar el problema raíz (problemas medulares), mediante la certificación de la causalidad en el paso correspondiente. Toda entidad en el árbol que no aparece como resultado de otra, cada punto de entrada al árbol, es una causa raíz. Siempre es posible construir un árbol de realidad actual claro y lógico en el cual cuando menos una de las causas raíz llevan a la mayoría de los efectos indeseables. Esta entrada no es sólo una causa raíz como las demás, es el problema raíz.

Nube o diagrama de conflicto

La nube de conflicto (*conflict resolution diagram*) es una técnica que se utiliza para resolver conflictos que normalmente perpetúan las causas por una situación indeseable. Lo que busca esta técnica es presentar un problema como un conflicto entre dos condiciones necesarias.

Árbol de realidad futura (ARF)

El árbol de realidad futura (*FRT: future reality tree*), muestra los estados futuros del sistema, a partir de la aplicación de algunas acciones (inyecciones) que fueron elegidas para resolver la causa raíz descubierta en el ARA y así resolver el conflicto en la nube de conflicto. Para su elaboración se recurre nuevamente a las relaciones causa-efecto, se hace necesario, en ocasiones, implementar inyecciones adicionales para el logro de los objetivos y evitar crear nuevos efectos indeseables.

Paso 3. Identificar las actividades del negocio o de la organización y confeccionar mapa de procesos.

Luego de identificar las causas que influyen en el funcionamiento de la empresa, se identifican a través del *brainstorming* la lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa y se conforma el mapa de procesos como herramienta, donde se construye clasificando los procesos en: estratégico, clave y de apoyo. Un mapa de procesos es un diagrama de valor o un inventario gráfico de los distintos procesos de una empresa, que proporciona una perspectiva global-local, que ayuda a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor (Macías et al., 2007). Una vez identificados y clasificados, se definen las relaciones entre ellos, tanto internas como externas.

Paso 4. Análisis externo de la empresa

La realización de evaluaciones es de vital importancia para comparar y comprobar el nivel de excelencia que posee la entidad, a través de herramientas como la técnica del *Benchmarking*.

Según Hernández and Canon (2017) el *benchmarking* es una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios, y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, además posee un amplio foco, debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.

Existen diversos tipos de *benchmarking* que son aplicados según lo que se desea lograr por parte de la empresa. El *benchmarking* interno se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa (Hernández & Canon, 2017).

El *benchmarking* competitivo es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, pues los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.

Mientras que el *benchmarking* genérico es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.

Por último, el *benchmarking* funcional se debe aplicar si se desea superar a la competencia. Identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a *benchmarking*. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí.

Paso 5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es un método de PE utilizado para evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un proyecto o una iniciativa empresarial, con el objetivo de determinar la posición competitiva del lugar para luego aplicar estrategias que puedan aprovechar el máximo los puntos fuertes y rectificar las debilidades.

Se recomienda la construcción de la matriz DAFO con la ayuda de entrevistas al consejo de dirección de la entidad, lo que permite determinar la estrategia para luego conformar el problema y su solución general estratégica. Para elaborar la matriz, primero se enlistan

todas las situaciones del ambiente que motive a realizarlo se propone , los puntos a favor que se tiene como organización y todas las bondades de los recursos que serán aprovechados, entre éstos se deberán considerar: el nivel de organización, la belleza y conservación de los recursos, la conservación de antiguas tradiciones y costumbres, lo que se puede observar y tener en la comunidad que los visitantes no van a encontrar en ninguna otra parte (Fortalezas); también se anotarán todas aquellas situaciones que no dependen de la comunidad pero que pueden apoyar, como el interés de alguna instancia de gobierno por impulsar la actividad turística, (Oportunidades) (Piñón, 2018).

Se anotará los puntos que pueden afectar o afectan, limitan o detienen el desarrollo de la empresa, tanto internas como externas: mala organización, basura, falta de servicios (Debilidades); condiciones políticas desfavorables, conflictos con comunidades vecinas, inseguridad, posibles efectos negativos que puedan afectar los recursos si no se establece un aprovechamiento sustentable de los mismos, etc. (Amenazas) (Piñón, 2018).

Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran a partir de los que suponen mayor impacto. Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DAFO, donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento (Piñón, 2018).

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

Fase II. Preparación del personal.

Para la realización de la conformación del equipo se debe tomar en cuenta el nivel de experiencia que posee la persona en la entidad, que en este caso debe ser alto. También debe de contar con la representatividad de áreas o especialidades.

Paso 1. Conformación del equipo de trabajo

Una vez analizados los diferentes aspectos de la entidad se conforma un equipo gestor formado por directivos y especialistas con diversos conocimientos sobre la gestión empresarial y se dará paso al cumplimiento a las tareas que se realizarán. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conducirá el proceso. Los miembros del equipo de trabajo deben tener diversidad de conocimientos, contar con personas que posean conocimientos de dirección, debe ser preparado en técnicas de dirección empresarial relacionadas con la dirección estratégica, enfoque de procesos, integración del sistema de dirección de la empresa, así como las técnicas y métodos específicos del modelo propuesto. Además, deben tener disponibilidad para el trabajo solicitado, este equipo gestor es quien debe guiar la implementación de las demás actividades del procedimiento.

Paso 2. Capacitar y entrenar al equipo de integración del sistema de dirección y gestión en la necesidad del cambio

Para realizar los cambios necesarios en la entidad, se debe tener en cuenta a los directivos y trabajadores en el momento de estructurar los procesos, y por ello es de vital importancia que estos posean una preparación y una forma de pensar, a nivel de empresa, que les permitan convertirse en un factor de éxito para la integración y prepararlos para que adquieran los conocimientos necesarios previos a la investigación.

Fase III. Diseño estratégico

Es una de las fases más definitorias, pues es en este punto donde se crea y se planifica y se llevarían a cabo para realizar el procedimiento, dado que se elabora la misión y visión que tendría la empresa, así como el diseño de estrategias y el plan de acción que se tomará en cuenta. Se determina la nueva proyección estratégica de la organización para llevar a cabo de forma eficiente esta fase, se tomaron como base en cuenta todas las brechas y debilidades identificadas en las fases anteriores, tanto desde el punto de vista interno como externo, ya que aportaron los elementos que se deberán considerar en el nuevo diseño estratégico en busca de la excelencia e integración en la gestión organizacional.

Paso 1. Valoración de las premisas para el cambio

Se propone el Método Delphi para la valoración de las premisas propuestas por parte del

equipo gestor seleccionado. Posteriormente se demuestra la confiabilidad en la consulta al equipo gestor mediante un análisis de concordancia utilizando el coeficiente de concordancia de Kendall (W). Se puede emplear el paquete estadístico MINITAB versión 15.1 para demostrar la concordancia entre los especialistas a partir de este coeficiente.

Paso 2. Planteamiento del rumbo estratégico (actualización de Misión y Visión)

Este paso es de suma importancia ya que la misión es la razón de ser de la organización y su formulación tiene consecuencias en la estructura. Por otro lado, la visión considera aquello que se desea alcanzar a largo plazo, es la capacidad de ver más allá. La visión bien definida, dirigida y comunicada, motiva al personal a cumplir la razón de ser de la organización, es decir, su misión.

En este paso debe primar el trabajo en grupo, a través de sesiones de *brainstorming* dividiendo a los participantes en grupos. Las ideas propuestas por cada grupo se comunicarán al resto de los equipos conformados con el objetivo de buscar los puntos coincidentes y por consenso formular una nueva misión y visión de la organización, colectivamente aceptada.

Paso 3. Diseño de estrategias para el logro de los objetivos

A criterio de varios autores en la bibliografía, los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, asequibilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización, por lo que deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. Deben estar enfocados a obtener resultados específicos en términos económicos y financieros, de satisfacción de necesidades, de procesos y de desarrollo humano.

Las estrategias son los planteamientos que sirven para cumplir la misión de la empresa, se determinan los objetivos a largo plazo y se eligen las acciones que se le asignarán a los recursos necesarios para conseguir la misión. Los alto directivos serían los encargados de definir las estrategias, pues constituyen una guía de direccionamiento para alcanzar los objetivos, y de esa forma convertirse en la organización que se desea en un futuro.

Paso 4. Determinación de Factores Claves del Éxito (FCE)

Los FCE constituyen un elemento de medición para evaluar la eficacia de un proyecto de

mejora y se definen por los requerimientos que le imponen al proceso todas aquellas personas, grupos u organizaciones a las cuales afecta, tanto de forma positiva como negativa. Estos factores se determinan a partir de ideas sobre la base de la experiencia de los implicados, por lo que se desarrollan sesiones de tormenta de ideas. El número de factores clave detectados no puede ser excesivo, ya que puede complicar el análisis posterior, de ahí la conveniencia de reducir el listado a no más de cinco o seis.

Paso 5. Diseñar el plan de acción

En este paso es necesario explicar cómo se aplicarán las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión, bajo qué condiciones, sus responsables y recursos que se necesiten. Para desarrollar el plan de acción se necesita tener en cuenta lo siguiente:

- Describir problema identificado y acciones de mejora
- Evaluar los recursos requeridos para cada acción (Esto debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales).
- Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.
- Establecer un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctora (Esto incluye la fijación de mecanismos de informe para mantener a los responsables del proceso al tanto de la situación real de la estrategia).

Paso 6. Elaboración del cronograma de trabajo para el diseño estratégico de la organización

Una vez que ya está conformado todas las directrices para llevar a cabo el procedimiento para la empresa, se procede a realizar un cronograma de trabajo para realizar todo el plan de acción, mediante la herramienta Diagrama de *Gantt*, en el cual se registran cronológicamente las actividades que se van a ejecutar.

Un Diagrama de *Gantt* es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y proyectos, donde se representa y monitoriza el desarrollo de diversas actividades durante un período de tiempo, de manera fácil y rápida.

Para la creación de un Diagrama de *Gantt* se debe tener en cuenta que cada tarea se representa por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o

meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente. Si las tareas son secuenciales, las prioridades se pueden confeccionar utilizando una flecha que desciende de las tareas más importantes hacia las tareas menos importantes. La tarea menos importante no puede llevarse a cabo hasta que no se haya completado la más importante (Rodríguez, 2014).

A medida que progresa una tarea, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual. Las tareas ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las tareas que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea (Rodríguez, 2014).

Fase IV. Implementación, evaluación y control de la estrategia

En esta última fase se lleva a cabo la aplicación de las mejoras y se emprenden acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno, problemas en la valoración del enfoque a procesos y en su ejecución, en la determinación del nivel de integración, en la evaluación de los mecanismos de coordinación e integración, las vías para ejecutarla; además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. El objetivo es ejecutar los cambios previstos en los procesos y diseñar los nuevos sistemas de medición y control.

Paso 1. Aplicación

En este paso se introducen las mejoras al proceso de integración, se continúa la aplicación de la estrategia. En este punto se llevó a cabo un análisis de mejoramiento en cuanto a costos y riesgos, previo a la implementación del proceso. Entre las herramientas que se usaron en la identificación de riesgos se encuentran Diagrama Ishikawa, IDEFO, Listas de chequeo de los procesos, Árboles de fallas, Árboles de eventos, Análisis de puntos críticos de control, entre otros.

Paso 2: Medición y evaluación de los riesgos de los procesos

Para esta etapa es preciso tomar en cuenta el Método de identificación-medición y evaluación de riesgos de Bolaño et al. (2011), donde expone la necesidad de administrar los riesgos a nivel corporativo para poder utilizarlos a la hora de tomar decisiones, en la reformulación de objetivos y metas, rediseño de procesos, así como las formas en que se emplearán en el control de los riesgos, teniendo en cuenta la vulnerabilidad de la organización en sus puntos débiles.

Los riesgos se identifican en los procesos y afectan a los objetivos estratégicos, por lo que se representa de la siguiente forma:

$R (X_i \text{ vs } Y_j)$

X_i : Son los procesos de la empresa

Y_j : Son los Objetivos Estratégicos de la empresa

La identificación de riesgos es un trabajo intelectual bien complejo y multidisciplinario en cuanto a la utilización de conocimientos de la organización. Debe conformarse un inventario de riesgos lo más amplio posible, pues el que no se identifique no se puede medir ni evaluar.

Para la identificación de riesgos debe tenerse en cuenta un grupo de elementos y reglas.

Elementos:

- Los resultados del desempeño anterior de la organización
- Las debilidades y amenazas identificadas en el diagnóstico estratégico
- Análisis de escenarios en la planificación estratégica
- Las variables de salida de los procesos
- La relación entre procesos y objetivos estratégicos
- Las relaciones entre procesos

Reglas:

- Un riesgo de un proceso puede ser una causa de un riesgo de otro proceso
- Una causa de un riesgo de un proceso puede ser un riesgo para otro proceso
- Dentro de un mismo proceso un riesgo no puede ser causa de otro riesgo
- Puede identificarse un riesgo en un proceso en el que dicho proceso no sea responsable por la ocurrencia del riesgo

Según Bolaño et al. (2011) hay que dar un peso específico a los objetivos estratégicos y determinar la cantidad de puntos que le corresponden dentro del proyecto estratégico.

Además, se debe asignar un peso específico a los criterios de medidas y determinar la cantidad de puntos que le corresponden dentro del objetivo estratégico al cual pertenecen.

Se usan las variables de Probabilidad Estimada e Impacto para medir el riesgo y de acuerdo con esto el valor del riesgo se medirá por la Ecuación 1:

$$VR = P_e * I$$

Donde:

VR: Valor en riesgo

P_e: Probabilidad Estimada

I: Impacto o pérdida estimada en puntos de incumplimientos de objetivos estratégicos

Para determinar la variable Probabilidad estimada es necesario buscar las causas que condicionan el riesgo y realizar una valoración de la gravedad general de las causas, para que unido a la cantidad de causas que tiene el riesgo, determinar la vulnerabilidad de la organización ante este. Con la vulnerabilidad y la ocurrencia del riesgo (cantidad de veces aproximado que ocurre en el año) se puede determinar un valor posibilidad de ocurrencia, el cual se entra en una tabla que permite determinar la probabilidad estimada en un valor entre 0 y 1.

Se determina a través de la Ocurrencia y la Vulnerabilidad, lo cual se expresa en la Ecuación 2 para lo cual son necesarias las Ecuaciones 3 y 4.

Ecuación 2:

$$P = O * V$$

Ecuación 3:

$$V = C * F$$

Ecuación 4:

$$F = \frac{\sum_1^c m_i * f_i}{5}$$

Donde:

P: Posibilidad de ocurrencia en valor

O: Cantidad de veces que puede ocurrir el efecto o evento no deseado en un año del período estratégico

V: Vulnerabilidad de la empresa ante el riesgo

C: Cantidad de causas del riesgo

F: Fortaleza de las causas

fi : Fortaleza de la causa i (se evalúa de 1 a 5, representando 5 la mayor fortaleza)

m: Peso específico de la causa i

Teniendo en el valor de posibilidad de ocurrencia calculado se utilizan los datos de la siguiente tabla para determinar la Probabilidad

Tabla 2.4. Valor de Probabilidad Estimada (Pe) en función de la Posibilidad de ocurrencia (P)

| Valor de Probabilidad Estimada (Pe) en función de la Posibilidad de ocurrencia (P) | | | | | |
|--|------|-------------|------|-------------|------|
| P < 0,25 | 0,01 | 2,5 ≤ P < 3 | 0,35 | 15 ≤ P < 20 | 0,70 |
| 0,25 ≤ P < 0,50 | 0,05 | 3 ≤ P < 4 | 0,40 | 20 ≤ P < 25 | 0,75 |
| 0,50 ≤ P < 0,75 | 0,10 | 4 ≤ P < 5 | 0,45 | 25 ≤ P < 30 | 0,80 |
| 0,75 ≤ P < 1 | 0,15 | 5 ≤ P < 6 | 0,50 | 30 ≤ P < 35 | 0,85 |
| 1 ≤ P < 1,5 | 0,20 | 6 ≤ P < 8 | 0,55 | 35 ≤ P < 40 | 0,90 |
| 1,5 ≤ P < 2 | 0,25 | 8 ≤ P < 10 | 0,60 | 40 ≤ P < 50 | 0,95 |
| 2 ≤ P < 2,5 | 0,30 | 10 ≤ P < 15 | 0,65 | P ≥ 50 | 1,00 |

Fuente: Bolaño et al. (2011).

Para determinar el Impacto del riesgo se debe analizar cuál es el impacto que tiene cada riesgo identificado en los procesos en base a puntos de incumplimientos en cada uno de los objetivos estratégicos que afecta, para lo cual es necesario tener en cuenta juicios de los analistas que participan para determinar el grado de afectación de los criterios de medidas. Para la determinación de los juicios los analistas deben tener en cuenta, tanto el comportamiento pasado de la organización, como la visión del futuro, que es hacia donde se dirige.

Todos los impactos del riesgo sobre los criterios de medidas de cada uno de los objetivos estratégicos que afecta se deben sumar, lo cual se puede entender mediante la Ecuación 5.

$$I = \sum_{N_1} \sum_{1^M} PI$$

Donde:

PI: Puntos de incumplimientos sobre un criterio de medida o acción

M: Cantidad de Criterios de medidas o acciones de un objetivo estratégico

N: Cantidad de Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta las Ecuaciones 1 y 5 se obtiene la siguiente Ecuación 6, que es una expresión más específica de medir el valor del riesgo.

$$VR = P_e * \left(\sum_1^N \sum_1^M PI \right)$$

Después de analizar y medir el valor del riesgo, se pasa a la evaluación de éstos, donde se clasifican atendiendo a su valor y límite permisible, lo cual permite establecer qué riesgos no deben ser aceptados.

Tabla 2.5. Intervalo de Evaluación de Riesgos

| Intervalo de Evaluación de Riesgos | |
|------------------------------------|--------------------|
| Trivial | $0 < VR \leq 10$ |
| Bajo | $10 < VR \leq 40$ |
| Medio | $40 < VR < 70$ |
| Alto | $70 \leq VR < 100$ |
| Extremo | $VR \geq 100$ |

Fuente: Bolaño et al. (2011)

Los riesgos clasificados como Extremos son los que amenazan considerablemente el éxito del proyecto estratégico de la organización (más de un 10 %). Éstos deben ser reducidos o eliminados lo más rápido posible con acciones preventivas y correctivas.

Los clasificados como Altos, amenazan el éxito del proyecto estratégico de la organización (entre un 7 y un 10 %), o sea, un poco menos que los riesgos Extremos. Los riesgos Altos deben ser combatidos con urgencia menor que los Extremos.

Los riesgos Medios afectan moderadamente el éxito del proyecto estratégico de la organización (entre un 4 y un 7 %), o sea, menor que las clasificaciones anteriores. Por tanto, son menos significativos que los anteriores, pero se deben combatir con menos apuros que estos.

Los riesgos Bajos y Triviales son poco significativos, pues afectan en menor proporción al éxito del proyecto estratégico de la organización (menor que el 4 %), por tanto, pueden ser aceptados por la organización, aunque a los riesgos Bajos hay que darle seguimiento.

Paso 3. Desarrollo de planes de implantación de los cambios

En este paso, luego de tener la información necesaria de las fases anteriores, se propondrán acciones de cambios con el objetivo de mejorar la organización.

La comunicación del riesgo como parte integrante del sistema de comunicación de la empresa implicaría una constante relación entre los trabajadores y los diferentes niveles de dirección, con el objetivo de conocer los cambios provocados en el análisis de los

procesos, el desempeño de estos, los riesgos identificados, su estimación y medidas de tratamiento, logrando una mejora continua en la gestión de los riesgos determinados.

Paso 4. Diseño del sistema de medición y control

Antes de que la organización pueda diseñar un sistema de medición es necesario definir requerimientos e indicadores concretos que permitan evaluar el desempeño. Como parte de este paso se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión para el establecimiento de los indicadores que conciernen a la organización. Es costumbre en las organizaciones tener un número determinado de indicadores para los objetivos, y por otro lado otro grupo de indicadores para medir y evaluar la eficacia de los procesos determinados para la gestión. Se propone un análisis de estos a través de trabajos grupales, para dar un sentido de integración a los mismos, que contribuyan a la disminución de tiempo en análisis, viendo los problemas y soluciones de manera integral.

Paso 5. Determinación del Nivel de Integración interno del Sistema de Dirección (NISDE)

Para el cumplimiento de este paso se calculó el indicador propuesto por Alfonso et al. (2011) asado en las relaciones de los procesos. Se tuvieron en cuenta los procesos establecidos.

Paso 6. Evaluación del desempeño y control

Lo que se persigue en este paso es el análisis crítico de los resultados ofrecidos a partir de la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Delgado (2011) citado por Rojas et al. (2017) para determinar el grado de aplicación del enfoque por procesos y del cálculo del NISDE, con el objetivo de conocer si los cambios realizados contribuyen a incrementar el nivel de enfoque por procesos, así como a la integración de los procesos de la organización.

Paso 7. Mejora continua

La mejora continua se lleva a cabo por los propios equipos que trabajan en el proceso, que serán los encargados de aportar las ideas para su mejora, por ser los que están directamente relacionados con sus clientes. Es necesario obtener información directa por parte de los clientes, tanto internos como externos, que son los únicos capaces de evaluar si las actividades del proceso se ejecutan de acuerdo con sus requerimientos.

2.3 Caracterización de la entidad

La Sucursal Islazul Varadero, perteneciente al ministerio del Turismo y subordinada a la Organización Superior de Dirección Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Matanzas, está integrada por 8 UEB: Hotel Villa Artística, Club Karey, Acuazul -Varazul, Club Tropical, Mar del Sur, Los Delfines, Pullman-Dos Mares-Ledo, Canimao-Río San Juan. La misma tiene como misión y visión:

Misión: Brindar al cliente un producto turístico de calidad, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras de Islazul. Ser reconocidos como un Grupo Hotelero que brinda al cliente un producto con calidad y cultura ambientalista que refleje la mejor expresión de la Identidad Nacional, contando con equipos de trabajo de elevada profesionalidad.

Visión: Hoteles Islazul es un Grupo Hotelero distribuido por toda Cuba que brinda al cliente un producto turístico diverso, de calidad y cultura ambientalista, con una gestión empresarial perfeccionada y un equipo de trabajo preparado profesionalmente, capaz de transmitir nuestra cubanía y calor.

Los principales proveedores de la Sucursal son:

- Entidades del MINTUR: AT Comercial, ITH, Servisa
- Entidades del MINAL: Empresa Cárnica Matanzas, EMBER Mayabeque, Pesca Caribe, Lácteos Matanzas, Empresa Molinera, Empresa para el Cultivo del Camarón, Empresa Pesquera Cienfuegos
- Entidades de CORALSA: Bucanero, CORACAN y CORALAC
- Corporación CUBARON: CUBARON, Havana Club Internacional (HCI)
- AZCUBA: Tecnoazúcar
- Grupo Empresarial de la Industria Ligera: SUCHEL Camacho, SUCHEL Proquimia y PROSA
- ENTIDADES DEL MINAG: Empresa Avícola Matanzas, Frutas Selectas Matanzas, Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, Empresa Agroindustrial Ceballos, Empresas Agropecuaria La Cuba, Empresas Agropecuaria Nueva Paz

- Nuevas formas productivas: CCS Antero Fernández, CCS Ramiro Rodríguez, Pequeño Agricultor Roberto Ulloa, CCS José Machado, CCS Rodobaldo López, CCS Israel León

Conclusiones parciales

1. Las experiencias sobre gestión integrada en Cuba son escasas y estas más bien se enfocan desde la gestión de la calidad y la administración de riesgos, lo que limita el alcance del sistema. En este sentido resulta importante para esta investigación el procedimiento diseñado por Bolaño (2014), León (2018) y otros analizados que permitieron contribuir a la propuesta metodológica de esta investigación.
2. La metodología propuesta favorece la flexibilidad en las organizaciones, permitiendo mayor coherencia para realizar los cambios, mejorar el desempeño de la gestión, mayor anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas y de la realidad interna, para lograr mayor competitividad y sostenibilidad, sobre todo para instituciones localizadas en el territorio y en especial en sector turístico.
3. El procedimiento de Dirección Estratégica Integrada propuesto para la Sucursal Islazul Varadero consta de 4 fases y 20 pasos, en los cuales se proponen diferentes métodos y herramientas como: la observación, entrevista, revisión documental, el árbol de realidad actual y futura, el *brainstorming*, mapa de proceso, *benchmarking*, la Matriz DAFO, el Método *Delphi*, Método de *Kendall*, Diagrama de *Gantt*, Diagrama de Ishikawa, IDERO, Lista de chequeo, árbol de fallas y de eventos, análisis de puntos críticos de control y CMI.

Conclusiones

1. La Dirección Estratégica Integrada no constituye una ruptura sino un escalón superior en el desarrollo del pensamiento en dirección, que tiene sus antecedentes más inmediatos en la planeación estratégica pasando por la Dirección Estratégica y con respecto a Cuba se puede tener en cuenta la dirección por objetivos y por valores reafirmadas en los Congresos del Partido Comunista de Cuba, significando más progreso y desarrollo dentro del perfeccionamiento empresarial cubano.
2. El modelo propuesto trata de mantener integrados todos los sistemas de la empresa con ella, durante todo el proceso de cambio, para alcanzar resultados de alto impacto socioeconómico. Una empresa altamente integrada es sinónimo de alto nivel de servicio y alta eficiencia porque crea mayor valor para el cliente final en términos de: entrega de productos servicios complejos, personalizados y ofreciendo velocidad y flexibilidad.
3. La aplicación de la metodología propuesta definió las principales brechas existentes y se presenta un nuevo diseño estratégico, lo que permite el incremento del desempeño y ofrece mayor flexibilidad para la anticipación al entorno, lo cual se evidencia en las 4 fases que lo componen y sus 20 pasos.

Recomendaciones

1. Hacer uso del presente trabajo en la Sucursal Islazul Varadero, con vistas a aplicar el procedimiento metodológico propuesto que contribuya a la toma de decisiones de la entidad.
2. Proponer a la Universidad de Matanzas y a la delegación del MINTUR el uso de la presente investigación como material de consulta de futuras generaciones.

Referencias bibliográficas

- Alfonso, D., Villazón, A., Milanes, P., Rodríguez, A., & Espín, R. (2011, septiembre-diciembre, 2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXII, 248.
- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 710.
- Antonietti, B. (2017). *Servicios Turísticos I*.
- Arano, R., Espinosa, F., & Arroyo, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Azcárate, T., Benayas, J., Nerilli, G., & Justel, A. (2019). *Guía para un Turismo Sostenible. Retos del sector turístico ante la Agenda 2030*.
- Benavides, L. (2013). *Modelo de Dirección Estratégica para el Consejo de la administración Provincial de Matanzas* [Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica: Un Pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 19.
- Bolaño, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana.
- Bolaño, Y., Alfonso, D., Ramírez, A., & Hernández, A. (2011). Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la Dirección Estratégica. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2), 169.
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de la Ciencia*, 28.
- Colectivo de Autores. (2007). Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización. Parte I. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 55.
- Gaceta Oficial de Cuba, 1682 1556 (2018). <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning. <https://books.google.com.cu/books?id=e-i4JUS3wxAC>

- Donates, N. (2019). *Procedimiento para evaluar el Alineamiento estratégico entre los objetivos y los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”].
- Dunoyer, M. (2014). *Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa O.I.F.C. S.A.S. DE Cartagena* [Tesis en opción al título Administración de Empresa, Universidad de Cartagena]. Colombia.
- Félix, Á., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 103.
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega* [Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Matagalpa.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad *Revista Espacios*, 30.
- Hernández, & Canon. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Decimotercera ed.). Editorial “Prentice Hall”.
- León, Y. (2015). *Procedimiento para la planificación y el control del flujo logístico en la División Territorial Radiocuba Matanzas* [Tesis en opción al Grado Científico de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”]. Matanzas. Cuba.
- León, Y. (2018). Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica para empresas. 19.
- Linares, A. (2018). Los servicios turísticos *Revista Conexión de Hospitalidad y Gastronomía*, 29.
- Macías, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (2007). *Gestión de los procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos*.

- Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I., & Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección* 204.
- MEP, M. d. E. y. P. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*. <https://www.mep.gob.cu/es>
- Mora, L., Díaz, N., & Vergara, D. (2018). El turismo en la matriz productiva de Ecuador: resultados y retos actuales. *Universidad y Sociedad*, 262.
- Morillo, M., & Casas, S. (2014, enero-marzo, 2014). Costos de los servicios prestados por los hoteles tres estrellas del municipio Libertador del estado Mérida. *Revista de Ciencias Sociales* vol. XX (núm. 1), 178. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28030334013>.
- Mulder, N. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Latin America and the Caribbean, and options for a sustainable and resilient recovery. *International Trade series*, 49.
- Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. 30.
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009, octubre-diciembre, 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 628. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- ONEI, O. N. d. E. e. I. (2020). *Anuario Estadístico de Cuba 2019*.
- ONEI, O. N. d. E. e. I. (2021). *Anuario Estadístico de Cuba 2020*.
- ONU. (2019). *World Economic Situation and Prospects 2019*.
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Parra, L. (2009). *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011* [Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Villa Clara.
- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, 56 (2016).
- PCC, P. C. d. C. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*

- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 243.
- Piñón, C. (2018). *Diseño de un producto turístico cultural religioso en la provincia de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Quesada, A. (2019). *Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas.
- Rivera, C., & Cachipiendo, J. (2019). La Planificación turística, enfoque de la calidad en los servicios. *Visionario Digital*, 80.
- Rodríguez, L. (2012). Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba. *Ciencia & Futuro*, 2(1), 100.
- Rodríguez, L. (2014). *Planificación Estratégica II Diagrama de Gantt* [Pasaje de Grado de Comisario a Comisario Inspector (PA) (PE) (PT), Escuela Nacional de Policía]. Uruguay.
- Rojas, L., Rivero, J., & Oca, N. M. d. (2017). Metodología para la Transición a un Modelo de Dirección Estratégica Sustentada en Procesos *Revista Ingeniería Industrial*, 340.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección*. Red Tercer Milenio.
- Sánchez, E. (2002). Dirección Estratégica: Una Síntesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 38.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- Silva, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica *Perspectivas*, 178.
- SITCA, S. d. I. T. C. (2019). *Compendio de estadísticas en turismo 2019*.
- Soria, Y. (2016). *Aplicación de un procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara* [Trabajo de curso, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Santa Clara.
- Toselli, C. (2015). Turismo, Planificación Estratégica y Desarrollo Local. *TURyDES*, 8.
- UNWTO. (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. UNWTO.

UNWTO. (2021). World Tourism Barometer. 19(5), 5.

Anexo 1. Ingresos asociados al turismo internacional.

Millones de pesos convertibles

| CONCEPTO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total | 2 546,1 | 2 818,6 | 3 068,6 | 3 301,7 | 2 782,2 | 2 645,1 |
| Ingresos por turismo internacional | 2 367,3 | 2 600,8 | 2 907,1 | 3 185,9 | 2 702,6 | 2 596,2 |
| De ello: Sector Privado | 378,9 | 485,2 | 537,3 | 706,6 | 473,9 | 373,1 |
| Ingresos por transporte internacional | 178,8 | 217,8 | 161,5 | 115,8 | 79,6 | 48,9 |

Fuente: ONEI (2020)