



**Ministerio de Educación
Superior **Universidad de
Oriente****

**Facultad de Ciencias
Económicas y
Empresariales**

**Tesis en opción al Título
de Licenciado en
Economía**

Título: Formulación de
estrategias en el Hotel San
Juan de la cadena Islazul.

Autor: Luis Miguel Fernández
Santos

Tutor: Lic. Anabel Peña Suárez

“Año 61 de la Revolución”

Junio de 2019

HOJA DE FIRMAS

Tribunal:

Presidente

Secretario

Vocal

Tutoría y Oponencia:

Tutor

Oponente

Diplomante

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos”.

Walt Disney.

AGRADECIMIENTOS

- A mi madre por guiar mis pasos desde mis primeros inicios.
- A toda mi familia por apoyarme, por ser tan especiales para mi corazón.
- A mis amistades siempre incondicionales.
- A mis compañeros de grupo por mantenernos muy unidos desde el comienzo.
- A todos los profesores que contribuyeron a mi formación durante estos 5 años.
- A los trabajadores y la Dirección del Complejo Islazul por colaborar para la realización de este trabajo.
- A mi tutora Anabel Peña por la calidad de sus clases que fueron fuente de inspiración y motivación en la realización de este trabajo.

A todos ustedes muchas gracias.

DEDICATORIA

A mis padres por tanto cariño,

A mi mamá por su lucha incansable y perseverante en mi formación estudiantil.

A mi padre por su amor infinito y ecuanimidad.

A mi Hermana por su amor y exigencia.

RESUMEN

En la actualidad, es de interés supremo para la dirección del país elevar la eficiencia y competitividad de las empresas hoteleras. Para ello el pensamiento administrativo y el proceso de toma de decisiones debe ser estar adecuadamente encauzado hacia el alcance de las metas propuestas. El presente trabajo se planteó como objetivo formular estrategias en el hotel San Juan de la cadena Islazul para mejorar el proceso de toma de decisiones. Para dar cumplimiento al mismo se utilizó el Modelo Clásico de Formulación de Estrategias de Menguzzato, aplicándolo hasta la fase de búsqueda de estrategias.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron varias herramientas que permitieron el diagnóstico y análisis de la información, así como profundizar y formular estrategias facilitando la toma de decisiones. Entre estas están: el software Decisión, la matriz de prioridades, la matriz DAFO, las matrices de actividad, la Matriz de Posicionamiento Estratégico y la matriz General Electric. Se proponen los objetivos y se formulan las estrategias para el hotel hasta el 2021. Para el seguimiento y control de la implementación de las alternativas propuestas se elaboró el plan de acción que responde a los objetivos de la instalación hotelera.

SUMMARY

At present, it is of supreme interest for the direction of the country it raises the efficiency and competitiveness of the hotel enterprises. For it the administrative thought and the process of taking of decisions must be to be correctly channeled towards the reach of the proposed goals. The present work was outlined as you objectivize formulary strategies in the San Juan hotel of the Islazul chain to improve the process of taking of decisions. To give fulfillment to the same used the classic model of formulation of strategies of Menguzzato, by applying it until the phase of search of strategies.

In the development of the investigation used several tools they permitted the diagnosis and analysis of the information, as well as going deep into and formulary strategies by facilitating the taking thing of decisions. Between these are: the decision software, the matrix of priorities, the DAFO matrix, the matrix of activity, the matrix of strategic positioning and the main general Electric. Propose the objectives and it is formulated the strategies for the hotel until the 2021. For the follow-up and control of the implementation of the proposed alternatives elaborated the plain of action that answers the objectives of the hotel installation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ACERCA DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y EL SECTOR HOTELERO EN CUBA.....	8
1.1 Aspectos teóricos fundamentales de la Dirección Estratégica. Evolución histórica.....	8
1.1.1 La dirección estratégica en Cuba.....	9
1.1.2 Definición de Dirección Estratégica.....	10
1.1.3 Beneficios del enfoque estratégico de dirección.....	12
1.2 Definición de Planeación Estratégica.....	13
1.2.1- Diferencias entre la planeación estratégica y la dirección estratégica.....	13
1.2.2 La estrategia empresarial.....	14
1.3 Modelos de DirecciónEstratégica.....	16
1.4. Diagnóstico estratégico.....	18
1.4.1 Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).....	21
1.4.2 Formulación de Objetiv Estratégicos.....	21
1.5 El sector hotelero en Cuba.....	21
1.5.1 Perspectivas de la cadena hotelera Islazul.....	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL HOTEL VILLA SAn JUAN.....	24
2.1 Caracterización general del hotel San Juan.....	24
2.1.1 Estructura organizativa.....	24
2.2 Análisis de las primeras variables del modelo	24
2.3 Análisis externo de la organización. Características y valoraciones fundamentales.....	25
2.3.1 Análisis del Macroentorno.....	26
2.3.2 Análisis del Microentorno o factores económico-competitivos.....	29
2.4 Análisis interno de la organización por áreas funcionales.....	35

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL HOTEL SAN JUAN.....	46
3.1 Matrices de prioridades y perfiles estratégicos.....	46
3.1.1 Capacidad de respuesta del hotel San Juan a los factores internos y externos.....	46
3.1.2 Aplicación de la Matriz DAFO.....	47
3.2 Formulación de los Objetivos estratégicos.....	48
3.3 Análisis de las matrices de Actividad.....	50
3.3.1 Matriz de Posicionamiento Estratégico (PEEA).....	50
3.2 Matriz General Electric.....	53
3.4 Plan de acciones para el hotel San Juan.....	57
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial en la actualidad se caracteriza por un comportamiento turbulento, influenciado por constantes cambios en distintas dimensiones y aristas. Teniendo en cuenta esto las organizaciones requieren adoptar un nuevo enfoque administrativo y estratégico, una nueva filosofía para la acción manifestada en comportamientos preactivos y proactivos, que reflejen su capacidad de adaptación a los cambios. Un pensamiento analítico basado en el diseño e implementación de estrategias certeras y la búsqueda de soluciones creativas sobre la base de la mejora continua son aspectos imprescindibles para garantizar la supervivencia y desarrollo exitoso de las organizaciones.

El sector del turismo en su constante crecimiento y debido a múltiples factores, se ubica en el primer plano de los intercambios internacionales superando a otros sectores que tradicionalmente sobresalían en las estadísticas. Frente a esta realidad, los distintos países interesados en aprovechar el enorme potencial de desarrollo económico que justamente representa el turismo —desde la obtención de divisas hasta la creación de empleos—, apoyan y promueven esta actividad para que su futuro pueda ser concebido y “construido” como un escenario favorable.

En la actualidad Cuba se encuentra inmerso en un proceso desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de sus servicios, siendo uno de los destinos más codiciados el último lustro en América Latina y El Caribe. El turismo, como esfera del servicio y una de las principales vías de ingreso no está exento de esto. El sector hotelero disfruta de una notable relevancia en este aspecto, por lo que se hace vital la necesidad de elevar la calidad de sus servicios para diferenciarse en un entorno competitivo, impulsar el crecimiento de la demanda y lograr un impacto significativo en las ganancias. La satisfacción del cliente se perfila como un elemento diferenciador que podría dar solución a esto.

Tomando en cuenta la necesidad de la industria turística cubana de insertarse en el mundo actual tan cambiante y competitivo se requiere generar los cambios culturales y organizacionales capaces de alcanzar la renovación organizacional al ritmo impuesto con las características propias de nuestro país.

En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en la esfera empresarial se plantea:

- “Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.
- “Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las universidades, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa.”

En el turismo:

- “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.
- Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.
- Perfeccionar las formas de comercialización, utilizándolas tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional.
- Consolidar el mercado interno, creando y diversificando ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras, así como otras ofertas que faciliten a los cubanos residentes en el país, viajar al exterior como turistas.”

Los aspectos anteriormente referidos demuestran el interés del país por lograr un desarrollo empresarial otorgándole gran importancia a la competitividad, al funcionamiento en encadenamientos productivos, a la aplicación de la ciencia y las investigaciones, situando en un primer plano a la innovación. Específicamente en la actividad turística se prioriza el incremento sostenido de los ingresos y utilidades, la diversificación de los mercados emisores, de segmentos de clientes. Por la importancia estratégica que este sector tiene para la economía del país, se hace hincapié en el alcance de la competitividad en base a la calidad de los servicios, con

adecuada relación calidad- precio, la capacitación de los recursos humanos, la diversificación de la oferta y el perfeccionamiento de las formas de comercialización.

Antecedentes de la investigación:

El sector hotelero en el municipio Santiago de Cuba direcciona sus objetivos hacia el alcance de mayores niveles de eficiencia, eficacia y competitividad a fin de incrementar sus niveles de venta y la preferencia por los clientes. Siendo este un sector de estratégica importancia para el país, las investigaciones que se han realizado en el mismo aún no cubren las necesidades ni dan respuesta en su totalidad a los vacíos que se presentan en el proceso de gestión empresarial en el sector hotelero, ni los procesos de toma de decisiones se realizan teniendo en cuenta estrategias empresariales enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Situación problemática:

El Hotel San Juan, ubicado en la ciudad de Santiago de Cuba, y perteneciente a la cadena turística Islazul no cuenta con los niveles de ventas deseados que pudieran brindarle altos índices de rentabilidad. Como resultado de encuestas previamente aplicadas por el hotel se evidencia poca repitencia de los clientes. Por entrevistas realizadas a algunos trabajadores se conoce que hay etapas del año en las que el hotel ha estado prácticamente vacío. Por otro lado en el hotel no se realizan estudios de mercado, ni se aplica ningún método para evaluar los servicios que se ofrecen actualmente. Las opiniones de los clientes demuestran que las ofertas que actualmente se ofrecen son poco atractivas y carecen de creatividad.

El hotel no cuenta en la actualidad con una estrategia empresarial que constituya una guía en el mediano plazo, ayude a la toma de decisiones al respecto, y a su vez responda a las exigencias y perspectivas de la cadena Islazul y el Mintur. Por esta razón se hace necesario formular los cursos de acción que debe seguir el hotel para situarse en el mediano plazo con un horizonte del 2021.

A partir de la situación anteriormente planteada se formula el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo incide en la gestión del hotel San Juan la ausencia de estrategias que respondan a las nuevas exigencias y perspectivas de la cadena Islazul y el Mintur?

Sistematización del problema:

1. ¿Qué referentes teóricos existen acerca de la dirección estratégica y la formulación de estrategias?
2. ¿Qué procedimiento es el más adecuado para diagnosticar y formular estrategias en el hotel San Juan?
3. ¿Qué estrategias debería seguir el hotel que faciliten la toma de decisiones en el contexto de los cambios del nuevo modelo económico?

Objeto: Dirección Estratégica

Campo: Formulación de estrategias en el hotel San Juan

Objetivo general: Formular estrategias en el hotel San Juan con un horizonte hasta el 2021 para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- 1- Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la dirección estratégica y la formulación de estrategias empresariales.
- 2- Realizar el diagnóstico interno y externo e identificación de los factores claves.
- 3- Proponer las estrategias y objetivos a seguir por el hotel San Juan hasta el 2021.

Justificación y viabilidad de la investigación:

La competencia creciente en el sector del turismo obliga a los directivos del hotel a ser cada vez más estrategas, emprendedores y creativos en cuanto a los servicios ofrecen. El conocimiento a fondo de sus instalaciones, sus potencialidades, de los factores clave que inciden tanto de forma positiva como negativa en estas facilitan la toma de decisiones y la formulación de estrategias certeras y orientadas a los objetivos organizacionales.

La investigación es de interés para los especialistas y directivos del hotel, esta se sustenta en la necesidad de diagnosticar la situación actual del hotel San Juan de la cadena Islazul, que permita a la instalación formular estrategias que se traduzcan en el alcance de niveles superiores de ventas, mayor número de clientes en las distintas temporadas y mayor satisfacción de estos últimos. Esta investigación aportará los elementos conceptuales necesarios para la solución del problema planteado. Los resultados podrán generalizarse en otras entidades del territorio, por lo que resulta de

interés para el sector del turismo en general, pudiendo contribuir a elevar los niveles de rentabilidad.

Teniendo en cuenta los criterios teóricos revisados se formuló la siguiente hipótesis:

Hipótesis: Si se formulan estrategias para el 2021 en el hotel San Juan pudiera mejorarse los niveles de competitividad y el proceso de toma de decisiones en esta entidad hotelera.

Métodos y técnicas que se proyectan emplear en la investigación:

Métodos teóricos:

Análisis – Síntesis: Se empleó en la revisión bibliográfica y documental para la elaboración del marco teórico relacionado con el problema, permitiendo discernir entre el universo de información, técnicas y herramientas relacionadas con la innovación comercial y el diseño de ofertas.

Inducción – Deducción: La inducción posibilitó evaluar las áreas de resultados clave del Hotel objeto de estudio y analizar los factores que inciden en la organización, para obtener una apreciación más general con observancia de elementos comunes en la misma. Conjugada con la deducción permitió realizar demostraciones de determinadas aserciones que relacionan la oferta y su impacto en las ventas.

Histórico – Lógico: Facilitaron la evaluación y análisis de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos económicos-financieros en el decursar de la historia del Hotel Islazul San Juan, a partir del conocimiento de las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales; lo que permitió reproducir teóricamente lo esencial en el funcionamiento y desarrollo de los procesos, lo que posibilitó vincular la estructura del objeto de investigación y la concepción de su historia.

Enfoque Sistémico: Se utilizó debido al requerimiento de las herramientas empleadas para el diagnóstico estratégico.

Dialéctico: Éste método se utilizó para revelar las relaciones entre los factores internos y externos, empleándose un enfoque organizacional adecuado a las características y peculiaridades del Hotel Islazul San Juan.

Empíricos:

Observación: Se aplicó a través de la observación en las diferentes áreas del hotel, lo cual brindó información acerca del comportamiento de clientes externos e internos, y la cultura innovadora de estos últimos.

Criterios de Expertos: Se valoraron y utilizaron criterios de especialistas y de asesores en temáticas de dirección estratégica.

Entrevista: El empleo de esta técnica posibilitó el acercamiento e intercambio con directivos y especialistas del hotel como el Gerente General, Director Comercial, Director Económico y otros miembros del consejo de dirección, lo que permitió llegar a consensos en los juicios económicos, financieros, comerciales y en las oportunidades de mejora de la gestión en la empresa.

Encuesta: Se aplican encuestas a trabajadores y clientes externos del hotel.

Técnicas y herramientas:

En el desarrollo de la investigación se utilizaron varias herramientas que permitieron el diagnóstico y análisis de la información, así como profundizar y formular estrategias facilitando la toma de decisiones. Entre estas están: el software Decisión, las matrices de prioridades, la matriz DAFO, las matrices de actividad, la Matriz de Posicionamiento Estratégico y la Matriz General Electric.

Estructura del trabajo: El presente trabajo consta de una introducción y tres capítulos, en el primero se analizan los fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección estratégica y la formulación de estrategias. En el segundo capítulo se caracteriza la entidad y se realiza el diagnóstico interno y externo de la organización e identificación de los factores claves; y en el tercer capítulo se aplican las herramientas para la formulación de estrategias. Finalmente se enumeran las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos y metodológicos acerca del diagnóstico estratégico y el sector hotelero en Cuba.

En este capítulo se exponen los resultados de una revisión teórico-referencial con el fin de analizar los criterios de diferentes autores, que desde posiciones disímiles han abordado la temática sobre la dirección y planeación estratégicas. Además de analizar el comportamiento del sector hotelero en Cuba, permitiendo esto sustentar desde el punto de vista teórico-metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación.

1.2 Aspectos teóricos fundamentales de la Dirección Estratégica. Evolución histórica.

El desempeño exitoso del proceso de dirección en las organizaciones, requiere que sus directivos apliquen estilos de dirección realistas y novedosos, técnicas y herramientas que faciliten la toma de decisiones, y que abran paso al florecimiento de la empresa. Deben manejarse correctamente por la alta dirección de la entidad, los mecanismos que coadyuven al conocimiento de sus debilidades para atenuarlas, y de sus fortalezas para potenciarlas; así como de sus oportunidades y amenazas resultantes del diagnóstico externo, en aras de situar a la organización en el escenario que deseamos en un futuro.

Un planteamiento común entre los investigadores acerca de los antecedentes de la dirección estratégica es que esta data desde hace más de dos mil años a.n.e. Pero no es hasta inicios de la década del 60 del siglo XIX que comienza a difundirse desde el ángulo de la dirección, resurgiendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Es así que, como paliativo a tanta incertidumbre, emerge la perspectiva estratégica de la dirección, la cual comenzó a abrirse paso a escala internacional, constituyendo todavía en la actualidad el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los sistemas organizativos. La misma desde un principio hizo suya, de manera especial, los antecedentes de la Dirección por Objetivos (DPO), lo que se explica por el hecho de que los objetivos, asumidos como la expresión de los resultados que se pretenden alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

1.1.1 La dirección estratégica en Cuba

Los influjos de la perspectiva estratégica de la dirección, probados de manera exitosa en numerosos sistemas organizativos de diversas naciones, sobre todo de las más desarrolladas, llegaron a Cuba en la segunda mitad del siglo XX, y comenzaron a aplicarse en la última década del mismo. En esta etapa de importantes cambios para el país, se plantea por parte de la dirección del Partido y el Gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos, como los relacionados con la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos (DPO), comenzando así todo un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca de este nuevo enfoque.

Fue el Ministerio de Educación Superior (MES) el pionero en Cuba en la introducción de tales técnicas. En 1993 se inicia la aplicación formalmente de la DPO en el mismo y en Cuba, lo que creó las bases para que 4 años después, se formulara la primera proyección estratégica de este organismo y de sus instituciones subordinadas.

Dada la importancia inobjetable de la planificación, en el año 2003 se reincorporan para los estudiantes de Economía las asignaturas: Fundamentos de Planificación y Planificación Empresarial, que aportan las herramientas necesarias para la elaboración de planes sobre bases científicas. A partir del 2004 comenzó un programa de capacitación para profesores de estas asignaturas y un proceso de aprendizaje e intentos de aplicación de los nuevos enfoques de planificación como es el caso de la Prospectiva y la Estrategia.

Estas experiencias del MES constituyeron el referente directo para que posteriormente la alta dirección del país decidiera la introducción de estos enfoques en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y gobiernos territoriales y en las entidades a ellos subordinadas. Fue así que se procedió a la introducción masiva de la DPO y posteriormente a la introducción del enfoque estratégico por objetivos, al que más adelante se le imbricó lo concerniente al basamento en valores.

1.1.2 Definición de Dirección Estratégica

Trabajar con eficiencia, que en términos de Peter Drucker es “*hacer las cosas correctamente*”, constituye un requisito clave para lograr un negocio rentable. Sin

embargo, el éxito y la supervivencia, a largo plazo, de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia. Los cambios en las relaciones empresa-entorno afectan básicamente a la eficacia, mientras que los cambios internos afectan principalmente a la eficiencia. En relación al tema Menguzzato refiere que “la experiencia ha demostrado que el éxito y la supervivencia a largo plazo de las empresas depende mucho más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia”, de ahí resulta tanta importancia atribuida al conocimiento del entorno, pues una organización que trabaje con eficacia estará asegurando un mayor grado de cumplimiento de sus objetivos, estará más cerca de dar cumplimiento a su razón de ser.

La dirección estratégica es un arma de gestión en la que, además de muchos otros elementos, tienen participación e indiscutible importancia todas las áreas funcionales de la organización, elemento fundamental para garantizar la eficiencia. Pero, sin lugar a dudas, la base de una actitud estratégica es tener una actitud adaptativa al entorno.

Lo cierto es que ambas categorías son necesarias y complementarias para garantizar el éxito de una organización, y constituyen el punto de partida para el manejo de un enfoque estratégico, el cual es definido según Fermín Orestes Rodríguez y Sonia Alemañy en su estudio “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos” como *“una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental”*.

Stoner considera que la dirección estratégica constituye un *“proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”* Sin embargo, a decir de Fermín y Sonia, la dirección estratégica no debe verse como *“un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”*.

“El proceso de dirección estratégica se puede descubrir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas

que aprovechan las oportunidades externas y que critiquen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.”¹

“Lo más importante de la Dirección Estratégica no son sus herramientas, sino la “intención estratégica” de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la intención estratégica poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.”²

Según lo planteado en el Curso de Dirección Estratégica de Negocios de la Escuela de Negocios Española: “Dirección Estratégica es todo aquel proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de una empresa y la implementación de estas decisiones”.

Una parte de los investigadores del campo de la Dirección Estratégica consideran que en su puesta en práctica intervienen tres fases: formulación, implementación, y control o evaluación de estrategias.³ Otros consideran que son sólo 2 grandes fases, tal es el caso de Menguzzato y Renau que plantean que “la dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra parte”.

Estando de acuerdo con estos dos investigadores, se considera que no debe verse como 3 fases por separado, sino que están en completa relación e interacción, fundamentalmente la implementación y el control, ya que cuando están implementándose las estrategias debe mantenerse un completo seguimiento a este proceso; no se trata de que luego que se implementen serán controladas, sino que a medida que estas vayan implementándose deben irse evaluando las acciones que va llevando a cabo la organización que tributan a la implementación de cada estrategia.

1.1.3 Beneficios del enfoque estratégico de dirección

Llevar a cabo un proceso directivo con enfoque estratégico es, en la actualidad, una fórmula inteligente para administrar las organizaciones. Convertirse en estrategia es

¹ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario

² Rodríguez González Fermín Orestes y Alemañy Ramos Sonia. “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología.”

³ De manera indistinta en unas bibliografías a esta etapa se le llama control y en otras evaluación.

imprescindible para que los directivos puedan lidiar con el entorno empresarial del siglo XXI, basado en una competencia agresiva, donde sólo aquellas empresas y sectores con inquietudes por la mejora y con una estrategia de futuro definida podrán sobrevivir. La experiencia ha demostrado que pueden obtenerse beneficios sorprendentes cuando se trabaja con un enfoque estratégico, cuyo atractivo principal es la expectativa de que mejorará los resultados de la organización, entre sus ventajas están:

- Proporciona una mayor guía a la organización en el camino a recorrer para lo que desea lograr.
- Hace que los directivos estén más alerta de los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y amenazas del entorno. Contribuye al desarrollo de una visión futurista.
- Ayuda a unificar las numerosas decisiones relacionadas con las estrategias que toman los directivos en toda la organización. Contribuye a la unión y al trabajo en grupo.
- Crea una actitud directiva más pre-activa y proactiva, contrarrestando las tendencias reactivas y defensivas, (puede representar un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones).
- Permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo que sean efectivas

1.2 Definición de Planeación Estratégica

Son innumerables los conceptos que se han dado de planeación estratégica por investigadores y especialistas en la materia, unos más escuetos en cuanto a la explicación del ámbito de actuación, y otros más amplios y mejor explicados que muestran claramente la esencia de la planeación estratégica, ejemplo de esto son los conceptos dados por Ackoff y por Menguzzato y Renau.

Ackoff considera que planeación estratégica consiste en "concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo", Menguzzato y Renau refieren que "representa, pues, un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias". Este último concepto la autora lo considera mucho más abarcador

pues deja claro que en la evolución de estos conceptos la planeación estratégica está en un lugar superior a la planificación a largo plazo.

1.2.1 Diferencias entre la planeación estratégica y la dirección estratégica

En la bibliografía consultada se pudo constatar la existencia de un consenso entre los autores en cuanto al reconocimiento de cierta diferencia entre la planeación estratégica y la dirección estratégica. La formulación de la estrategia organizacional en ésta última recoge el planteamiento de la planificación estratégica, ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico - económicas hasta las variables socio - político - culturales.

La diferencia entre ambos términos no sólo estriba en el hecho de que la primera no considera en su elaboración los factores o variables socioculturales, sino que también sólo se esfuerza y concentra en determinar una serie de categorías, cuya precisión por sí mismas no garantizan su cumplimiento y ejecución. La dirección estratégica, sin embargo, además de tener en cuenta las referidas variables, rebasa ese primer paso o momento que es la planeación e incluye su implementación y control. Al respecto, Menguzzato, plantea que “(...) la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta”. En este caso, a juicio de la autora, se trata más bien de insuficiencias, vinculadas a la no previsión de su implementación y de su seguimiento y control.

1.2.3 La estrategia empresarial

La palabra "estrategia" proviene del griego “strategos”, que significa “general” (mando militar). En sus inicios, estrategia significaba literalmente “el arte y la ciencia de la dirección de las fuerzas militares”. Hoy en día, el término estrategia se usa en el ámbito de los negocios para describir los pasos que una empresa debe dar para alcanzar sus objetivos y su misión. “La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización”.⁴

Para I. Ansoff, (1970) la estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno. “Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una

⁴ Thompson y Strickland. Administración Estratégica, textos y casos.

Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.”⁵ Una conclusión que sin dudas la autora considera relevante es a la que arriban Thompson y Strickland cuando plantean que “una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración”. La estrategia es en tanto proactiva como reactiva, ya que además de ser la acción a ejecutar para provocar el cambio, debe adaptarse también a los cambios que van produciéndose, tanto internos como externos a la organización.

La ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa. Los administradores pueden diseñar una estrategia brillante, pero si no logran establecer los medios organizacionales para llevarla a cabo en una forma eficaz, ello disminuirá el potencial de la misma y propiciará la insatisfacción del cliente y el escaso desempeño de la compañía; obteniéndose este mismo resultado en el caso de la ejecución competente de una estrategia mal formulada. De manera que ambos deben ir de la mano, una estrategia consistente junto a su eficaz ejecución; que a pesar de no depender únicamente de estos aspectos los resultados deseables para la organización, dan una probabilidad mayor para la obtención de los mismos.

A esto se refiere Theodore A. Smith cuando plantea que “la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios”; es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos; es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante. Menguzzato y Renau refieren que “la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica”.

Según Fred R. David, “una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Empresarial.”⁶ En este último concepto se considera que al referirse a las oportunidades y amenazas no deben adjetivarse de externas, ya que tales términos corresponden al macroentorno de la organización por lo que el

⁵ Velásquez, Reynerio y Rodríguez-Barahona, Karel. Folleto de Dirección Estratégica.

⁶ Fred R. David. “Gerencia Estratégica

autor redundante en este sentido, además es imposible evitar las amenazas del entorno, sólo puede atenuarse su impacto.

Eduardo Bueno expresa que la estrategia es un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.⁷

1.3 Modelos de Dirección Estratégica

Modelo de Stoner: El modelo de dirección estratégica que plantea Stoner está enmarcado en el proceso formal de planeación y lo denomina “Pasos del proceso formal de planeación” que consta de nueve pasos, fáciles de entender, si se desarrollan vinculándose con las siguientes preguntas:

¿Qué queremos?

¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

¿Qué es aquello que necesitamos hacer?

¿Qué somos capaces de hacer de lo que se necesita hacer?

¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, ¿podremos llegar a donde queremos?

Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

Hazlo.

Verifique frecuentemente para asegurarnos que lo que estamos haciendo está bien.

Modelo de Rogelio Gárciga (2004): En su modelo Gárciga contempla las etapas de inteligencia, concepción de alternativas de solución y la elección. Su utilidad consiste en que ofrece un orden y una estructura para un proceso formal, que presenta una metodología que aporta un procedimiento riguroso y analítico mediante una secuencia de pasos y de un conjunto de variables y aspectos que deben incluirse en cada uno de ellos.

Este autor plantea su enfoque integrado por tres dimensiones:

⁷ Bueno Campos Eduardo. Dalmau Porta Ignacio Juan. Renau Piqueras J. Juan (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia.

1. Dimensión cultural y sociopolítica: plantea que las estrategias están influidas por elementos culturales y por objetivos e intereses de diferentes actores internos y externos, cada uno con diferentes nivel de jerarquía y poder de negociación.
2. Dimensión organizacional: parte de que la interrelación dialéctica entre cultura, estrategia y estructura exige de la mayor complementación y sinergias entre ellas.
3. Dimensión técnico- económica y social: considera que esta dimensión ha estado siempre en el centro de atención de los modelos y enfoques de estrategias, pues la empresa realiza una función técnica- económica y productiva, que realiza inmersa en un entorno en el que las cuestiones sociales y comunitarias están en estrecha relación con el negocio. Pero en este sentido enfatiza en que la empresa debe considerar no solo los aspectos sociales internos, sino desarrollar acciones que posibiliten una posición positiva en la comunidad.

En este enfoque integrado, el autor busca sistemáticamente la convergencia y coherencia de estas tres dimensiones, ninguna de las cuales debe estar ausente en el proceso estratégico. El modelo comienza con la etapa de diagnóstico estratégico, ya que opina que para que la misión, la visión y los objetivos sean realistas, debe partirse de un análisis de las capacidades internas y distintivas de la organización, y de un examen del entorno actual y futuro. Por otra parte, establece que para una empresa que aplique este enfoque, las etapas y secuencias mostradas se confunden y solapan y hasta se dan en retroalimentación constante de unas y otras.⁸

Modelo de Philip Kotler: Considera que para la planificación se debe tener presente la estructuración de las modernas corporaciones. Las cuales tienen cuatro niveles de organización: el nivel corporativo, el nivel de división, el nivel de área de negocios y el nivel de producto. Los directores del nivel corporativo son los responsables del diseño del plan estratégico corporativo, que debe guiar a toda la empresa hacia un futuro rentable; el plan estratégico corporativo toma decisiones sobre la cantidad de recursos que hay que destinar a cada división, así como qué nuevas áreas de negocios emprender. Cada división establece un plan de división, que define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio.

⁸ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económica. Editorial universo.

Con independencia del estilo de dirección que siga cada corporación, todas ellas deben llevar a cabo las siguientes cuatro actividades de planificación:

- Definir la misión de la corporación.
- Identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN).
- Analizar y valorar la cartera de negocios.
- Identificar nuevas áreas de negocio.⁹

Luego de realizar una consulta bibliográfica acerca de los diferentes modelos de formulación estratégica, se selecciona para aplicar en la investigación el **Modelo Clásico de Dirección Estratégica de Marina Menguzzato**. Este modelo no es exactamente un proceso lineal, sino un proceso iterativo con posibles retornos a etapas anteriores; lo que se explica por el hecho de que, en todo proceso de toma de decisiones, las condiciones de incertidumbre y de información imperfecta requieren aproximaciones para llegar a la solución. Además existe una constante interacción entre las estrategias diseñadas y elegidas. La aplicación del modelo consta de tres fases fundamentales: diagnóstico estratégico, formulación estratégica e implementación y control.

1.4 Diagnóstico estratégico

Es una metodología de análisis del entorno que permite identificar, caracterizar y analizar las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes y que impactan a la organización por su incidencia en un sentido u otro, en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Mediante el análisis externo, se propicia el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas existentes en el macroentorno y microentorno, y a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades. En esta fase se definen la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio, la visión y se añade el análisis de los valores compartidos y la estructura de la organización en una caracterización general de la empresa.

Macroentorno: El macroentorno es el entorno general más alejado de la organización, el mismo integra un conjunto de elementos o factores asociados en fuerzas de diferentes dimensiones: económicas, política legales, socioculturales, tecnológicas, medioambientales, demográficas entre otras.

⁹ Ibídem

Microentorno: El microentorno es el entorno más cercano a la organización, incluye la rama o sector al que pertenece la misma, donde actúan los clientes, proveedores, productos sustitutos y la competencia, o sea, los agentes que la impactan más directamente.

Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter: Es una herramienta de marketing estratégico que permite analizar el mercado del proyecto empresarial. Incluye el análisis de los clientes, proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Análisis Interno: Consiste en el análisis de las áreas funcionales o áreas de resultados clave y los valores compartidos de la organización. Cuando una empresa adquiere dimensiones considerables, necesita fragmentarse en diferentes departamentos en el que cada uno se dedique a una actividad concreta, contando para ello con profesionales y expertos en la materia que proceda. De esta forma se consigue que en cada área se realice de forma exclusiva aquello que mejor sabe hacer, dando lugar a la aparición de diferentes áreas funcionales (Administración y recursos humanos, Contabilidad y finanzas, Operaciones (alojamiento), Venta y Marketing).

Misión: La misión es el primer paso del diseño de la planeación estratégica. Al decir de Fred R. David, “una buena declaración de la misión, describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.”¹⁰ La declaración de la misión empresarial contesta la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, y en la misma debe plasmarse el sentido de existir de la organización. Kujiro. N. lo corrobora cuando señala que, “la misión nos debe decir para qué existe nuestra organización, pues ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, y ese alguien, es el cliente”.

Es importante tener presente en el momento de formular la Misión, que en esta deben incluirse elementos de identidad de la organización, así como aquellos aspectos favorables con que cuenta para satisfacer esa necesidad y que son avalados por el reconocimiento que el entorno hace de estos. “Toda organización tiene una

¹⁰ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica

misión con una doble dimensión: una económica y otra social. Depende, claramente, la segunda de la primera”.¹¹

Visión: La visión de una organización es el reflejo del estado deseado de la organización y se proyecta para cumplir con éxito la misión”, esta establece los alcances de la razón de ser al final del período para el que se proyecta la organización. Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. La declaración de la visión contesta a la pregunta: ¿Qué queremos ser? Portuondo V. A. L, refiere que la Visión es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro, inspiracional pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado.

Valores Compartidos: En lo concerniente a los valores compartidos Kujiro plantea que “(...) una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa”. En acuerdo con esto, los valores, según García y Dolan, son “...aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”.

Cuando en una organización se diagnostica que prevalecen determinados valores en la mayoría de sus miembros, estos se reconocen como compartidos. También puede precisarse que resultan necesarios otros que todavía no se manifiestan en la misma o que no son compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, a los cuales se les denomina deseados. El conjunto de los compartidos y los deseados conforman los Valores a Compartir, en torno a los cuales la organización debe concebir un plan de acción para fomentarlos, consolidarlos y potenciarlos, según corresponda, en interés de los resultados a alcanzar por la misma.

1.4.1 Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

La Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) es una técnica de diagnóstico creada por Kenneth Andrews y Ronald Christensen, que consiste en identificar los factores externos e internos, analizando el entorno general

¹¹ Ronda Pupo, Guillermo Armando; Marcané Laserra José Ángel. “De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo Segunda parte.” Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto, 2004.

y particular de la organización. En inglés es conocida como “SWOT” (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

La construcción de la Matriz DAFO toma como base la previa realización del diagnóstico estratégico. La misma, en opinión de Rodríguez y Alemany, “... permite relacionar el ambiente interno con el externo y de su análisis e interpretación se definen el Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General y las posibles Opciones Estratégicas o Estrategias”. En la práctica la Matriz DAFO es una representación gráfica del balance de fuerzas con que habrá de trabajar la organización, en la que se reflejan los impactos en el cumplimiento de la Misión de las diferentes fuerzas al combinarse o cruzarse con las restantes, razón por la cual algunos le llaman Matriz de Impactos Cruzados.

1.4.2 Formulación de Objetivos Estratégicos

Portuondo, V. A. L., revela que los objetivos “son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos, son un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección, a los esfuerzos de planeación estratégica de una organización”

Existe coincidencia general en que los objetivos deben ser: Medibles, pertinentes, ambiciosos, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, comprensibles, coordinados (en el tiempo, horizontal y verticalmente) y establecidos participativamente. Deben ser además, mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

1.5 El sector hotelero en Cuba

El alojamiento es la razón por la cual existen las empresas hoteleras, pues constituye una vasta área de ventas que permite la existencia y supervivencia de los establecimientos turísticos y cuya función principal es vender habitaciones (Gallegos, 2002; Martín, 2003; Montesino, 2009).

En Cuba, el documento rector de la actividad de alojamiento, es la Norma Cubana NC 127:2001. La misma propone cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel. En esta Norma se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías.

La clasificación según la tipología se representa con “Letras o Siglas”, mientras que las categorías se presentan por el “Sistema de Estrellas”, establecido oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan, además, se destaca por su gran utilización a nivel internacional y va desde una hasta cinco estrellas como calidad máxima (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005; citado en Hernández, 2010).

A continuación se muestran los requisitos según NC 127 para cada nivel:

- 1 estrella: Habitaciones sencillas, confortables, servicios limitados, higiene y mantenimiento esencial.
- 2 estrellas: Habitaciones sencillas, confortables, mejora en los servicios, higiene y mantenimiento esencial.
- 3 estrellas: Habitaciones sencillas, confortables, servicios completos y de calidad, higiene y mantenimiento esencial.
- 4 estrellas: Habitaciones que se destaquen por su elegancia y confort, diversidad en los servicios, técnicas modernas de la hotelería en habitaciones suites y apartamentos, lobby espacioso, creatividad en el diseño, mobiliario de calidad superior, personal para brindar servicio distinguido a cada huésped.
- 5 estrellas: Habitaciones que se destaquen por su elegancia y confort constante, diversidad en los servicios, técnicas más modernas de la hotelería en habitaciones suites y apartamentos, lobby espacioso, creatividad en el diseño, mobiliario de calidad superior, personal para brindar servicio distinguido a cada huésped.

En la actualidad Cuba se encuentra inmerso en un proceso desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de sus servicios. El turismo, como esfera del servicio y una de las principales vías de ingreso no está exento de esto. El sector hotelero disfruta de una notable relevancia en este aspecto, por lo que se hace vital la necesidad de elevar la calidad de sus servicios para diferenciarse en un entorno competitivo, impulsar el crecimiento de la demanda y lograr un impacto significativo en las ganancias. La satisfacción del cliente se perfila como un elemento diferenciador que podría dar solución a esto.

1.5.1 Perspectivas de la cadena hotelera Islazul

El grupo hotelero Islazul tiene un total de 117 instalaciones entre hoteles, moteles, hostales, villas y apartahoteles. Cuenta además con el producto casa, con 887 en cuatro destinos fundamentales: Habana del Este, Varadero, Cayo Coco y Cayo

Guillermo, y la playa de Santa Lucía en Camagüey. Tiene presencia en la mayoría de las cabeceras provinciales y las ciudades patrimoniales del país, así como en los destinos de Sol y Playa, y de Naturaleza. Esta cadena hotelera, pretende elevar, en este 2019, el estándar de sus instalaciones.

Islazul tiene hoteles de dos, tres y cuatro estrellas, aunque en el centro de Sancti Spíritus hay tres hoteles categorizados como cuatro estrellas, así como en el centro de Bayamo, el Royalton y el hotel Telégrafo, de recién apertura, y el hotel Florial en Santa Clara. Esta cadena opera hoteles de mediana y pequeña capacidad, que van desde las 40 habitaciones, y que pueden llegar hasta las 300. Actualmente cuenta con 9073 habitaciones, más las nuevas aperturas que ya prestan servicios en las diferentes cabeceras provinciales del país.

Actualmente alrededor del 70 % de los clientes de Islazul son nacionales y cerca del 20 %, de otras nacionalidades. Al igual que sucede en el país, su mayor mercado viene de Canadá seguido por los europeos, quienes disfrutan mucho del segmento de circuitos por toda la Isla. El mercado nacional aumenta sobre todo en el verano y en fechas señaladas como Día de las Madres, el 14 de Febrero y otras. Los años de experiencia han dotado al grupo hotelero de muy buena reputación y cada vez más aceptado por el mercado nacional por la calidad en sus servicios.

Entre sus objetivos están mejorar la calidad del servicio y el confort de sus instalaciones. Tovar Rodríguez, presidente de cadena Islazul refiere que se aspira lograr conexión wifi en todas las instalaciones, cumplir con el reto de alcanzar, en el 2019, los 5 100 000 visitantes internacionales, así como elevar el estándar de muchos de los hoteles del grupo a categorías superiores.¹² La estrategia está orientada a abrirse más a la inversión extranjera, aumentar sus ventas online, negociar con operadores y diversificar sus productos. Para celebrar su aniversario 25, el próximo 1ro. de agosto, lo más importante, asevera su Presidente “es tener la disponibilidad para crecer, y continuar creciendo”.

¹² Extraído de artículo publicado en el periódico Granma.21 de febrero de 2019.

Capítulo II. Metodología para la formulación de estrategias en el Hotel Villa San Juan

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la empresa y se desarrolla la metodología a utilizar en la investigación para la formulación de estrategias. Una vez estudiados los referentes teóricos y algunos de los modelos de dirección estratégica el autor se afilia al Modelo Clásico de formulación de estrategias de Marina Menguzzato, por su adaptabilidad a las condiciones de la organización objeto de estudio. El modelo no se aplica en todas sus fases sino que se realiza una adaptación aplicándose solo hasta la fase de búsqueda de estrategias. **(Anexo 1)**

2.1 Caracterización general del hotel San Juan

El 18 de Julio de 1981 se inaugura, por iniciativa del Comandante de la Revolución Juan Almeida Bosque, en la antigua Escuela Agrícola, el Restaurante Leningrado, al que en Julio de 1983 se añaden 32 cabañas, la piscina y su bar, tomando así el nombre de Motel Leningrado. El 25 de Julio de 1993 es inaugurada la ampliación de 80 habitaciones por Esteban Lazo Hernández y los asaltantes a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes en su 40 aniversario, el hoy Hotel San Juan, como homenaje a la historia de su entorno y su trascendencia internacional.

El Hotel Aldaba Villa San Juan pertenece al grupo Hotelero Islazul, y a su vez a una sucursal con carácter de UEB complejo Las Américas-Villa San Juan-Rancho Club. Este se encuentra situado en carretera de Siboney km 1 ½ categorizado con tres estrellas y se comercializa con los estándares referidos a dicho estrellato. Dispone de 112 habitaciones distribuidas en módulos habitacionales de dos, tres niveles y Bungalós. Todas cuentan con TV satélite, aire acondicionado, teléfono, agua fría y caliente, servicio de mini bares, y otros servicios correspondientes a la categoría. El Hotel cuenta además con recepción, Lobby bar, Restaurante Bufet, restaurante especializado ``Trattoria``, Snack, cafetería ``La fuente``, una piscina, un salón de eventos y una Terraza que funciona como centro nocturno.

2.1.1 Estructura organizativa

El hotel posee una estructura funcional y formal que centraliza las áreas por actividad. La estructura posee pocos niveles intermedios buscando el aplanamiento en la ejecución de la actividad económica y facilitando el proceso de toma de decisiones empresariales.

El hotel Islazul San Juan posee una estructura formal, horizontal y funcional, encabezada por el Director General. En un segundo nivel se encuentran, el Maitre, el encargado de los servicios gastronómicos; la recepción hotelera; ama de llaves; el chef; operarios de mantenimiento; agente de seguridad, jefe de turno y el departamento de economía. Se ha logrado con esta estructura que los obreros directos a la prestación de los servicios se encuentren cercanos a la estructura de dirección, eliminando mandos intermedios y cargos superfluos. **(Anexo 2)**

La empresa se organiza por procesos que garantizan la ejecución de las funciones administrativas y materializan la prestación de los servicios. Los procesos estratégicos lo constituyen el área de dirección y control; la de seguimiento, análisis y mejora; y atención a clientes. Los procesos operativos lo constituyen: recepción, regiduría de pisos, restauración y elaboración de alimentos. Los procesos de apoyo son: Recursos humanos, economía, compras y almacenes, mantenimiento y seguridad y protección. **(Anexo 3)**

Las áreas de resultados clave (ARC) son atendidas por un director y están integradas por grupos de trabajo donde laboran técnicos y especialistas afines con la actividad. Cada una de estas áreas tiene definidas y aprobadas las funciones y facultades que deben desarrollar en la empresa. Concentran su actuación en proponer las políticas necesarias, y una vez aprobadas, ejercer el control sobre su cumplimiento.

El hotel actúa con independencia relativa y personalidad jurídica propia. Cada una de las ARC responden a los procesos claves definidos en la organización y las atribuciones les son expresamente delegadas por el director general de la empresa, según corresponde. La empresa funciona como un todo integral donde los resultados de áreas tributan centralmente a los resultados del hotel.

Eslogan del Hotel San Juan: *"Historia, Naturaleza y Confort, pueden ser su elección"*.

Objeto Social: Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos y recreativos para el turismo nacional e internacional, en pesos convertibles, moneda libremente convertible o su equivalente según las tasas de cambios vigentes.

Prestar los siguientes servicios complementarios al alojamiento también en las mismas monedas.

 Servicios de mini bares en las habitaciones.

- ✚ Servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias.
- ✚ Servicios de piscina, con un cover de entrada.
- ✚ Brindar servicios telefónicos, de fax, correos electrónicos e Internet utilizando la infraestructura de que disponen los suministradores
- ✚ Venta de tarjetas para recarga de celulares.
- ✚ Brindar servicios de canje y re-canje de moneda.
- ✚ Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y la rehabilitación en el orden físico y psíquico, en pesos convertibles, bajo distintas modalidades y categorías, tanto al turismo nacional como internacional.
- ✚ Producir y comercializar de forma mayorista productos de panadería y dulcería con destino preferentemente al consumo propio,
- ✚ Prestar servicios de alimentación a trabajadores para el Sistema y a terceros en pesos cubanos y pesos convertibles
- ✚ Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para tiendas, sus almacenes y otros servicios en pesos cubanos y pesos convertibles.

2.2 Análisis de las primeras variables del modelo

Misión: Una de las primeras variables del modelo que deben analizarse es la misión empresarial, la cual expresa el propósito general de la organización y responde a 4 preguntas: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Con que lo hace?: En la actualidad la entidad cuenta con su *misión*, que a consideración del autor está adecuadamente formulada:

“Brindar servicios hoteleros turísticos a nuestros clientes que satisfagan sus necesidades y expectativas, disponiendo de instalaciones confortables y trabajadores con elevada profesionalidad, capacitados y motivados para hacer de nuestros clientes la clave del éxito.”

Visión: La visión de la empresa constituye una exposición clara que indica hacia dónde esta se dirige a largo plazo y en que se deberá convertir. El Hotel Villa San Juan tenía formulada su visión, a la cual el autor consideró agregarle ser una

empresa además de competitiva, rentable, y establecerle un horizonte temporal **para el 2021**, quedando de la siguiente manera:

“Somos una empresa rentable y competitiva en el sector turístico Santiago de Cuba, con un personal competente e instalaciones confortables que garanticen la mejor relación calidad precio, logrando un desarrollo sostenible para satisfacer con excelencia las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.”

Valores Compartidos: A partir de encuestas realizadas previamente por el hotel a sus trabajadores han quedado definidos los valores compartidos presentes en la organización. Estos son valores que comparten todos los miembros de la organización y tienen gran influencia en el desarrollo de la actividad de la entidad y por tanto en sus resultados. Quedan definidos los siguientes:

- ✚ Patriotismo
- ✚ Honestidad
- ✚ Profesionalidad
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Sentido de pertenencia

2.3 Análisis externo de la organización. Características y valoraciones fundamentales

Para realizar el análisis externo este se descompone en análisis del macroentorno y del microentorno. En el diagnóstico del macro entorno se evalúa el comportamiento y evolución de las variables asociadas a las diferentes dimensiones del entorno, cuyos cambios incidirán de manera favorable o no, en la organización. Entre las variables están:

- ✚ Factores políticos-legales
- ✚ Factores socio-económicos
- ✚ Factores socioculturales.
- ✚ Factores tecnológicos
- ✚ Factores medioambientales.

El análisis del microentorno competitivo se realiza a partir del Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, donde se tiene en cuenta el poder de

negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

(Anexo 4)

2.3.1 Análisis del Macroentorno

Factores Político-Legales

Dentro de los *factores políticos-legales* sobresale la estabilidad política y seguridad que ofrece el destino Cuba, sustentado en un modelo socialista bajo los principios de igualdad, equidad, democracia, solidaridad, patriotismo e independencia. Ello se traduce en una situación favorable para el desarrollo de la actividad empresarial y convierte a la nación en un país atractivo para las inversiones y además los profundos vínculos políticos y diplomáticos que tiene la Mayor de las Antillas con otros países.

El Hotel Islazul San Juan se rige por el Código de Trabajo, dentro del mismo está comprendida la ley 116 del 2013 publicada en la gaceta oficial del 27 de junio del 2014 y su reglamento que es el decreto ley 326 del 2014. En esta ley se contemplan la mayor parte de los procesos que contempla el área de capital humano en los que se encuentran salario, tipo de contratos, disciplina, relaciones laborales, maternidad, seguridad social, sistema de pago, muchos de estos procesos están refrendados en algunas normas de menor rango, a los efectos de su aplicación al sistema empresarial y otras formas de gestión. Así como otras normas de otros ministerios (ministerio de trabajo, ministerio de salud, ministerio de finanzas y precios, entre otros) que los mismos dictan normas para complementar lo establecido en el código de trabajo anteriormente mencionado.

Factores Socio-económicos

La economía cubana en 2018 creció en un 1,2% en el PIB con respecto al año 2017. Esto es fruto del esfuerzo nacional, sin incrementarse el endeudamiento externo. El Bloqueo provocó pérdidas en 2018 por 4321 millones de dólares. Una economía centralmente planificada garantiza un mayor control y aseguramiento de los insumos para el desarrollo de la actividad, pero limita la independencia en la toma de decisiones certeras que garanticen actuar ante los cambios bruscos en el entorno; además imposibilita hacer uso de los recursos financieros que genere la empresa para invertir o perfeccionar en acciones que creen rentabilidad. Santiago de Cuba es

un destino turístico que brinda posibilidades inmejorables para el disfrute de playas, turismo de ciudad y naturaleza, diversas opciones con variedad de categorías y comodidades: garantías a quienes buscan comodidad y confort. La Crisis Económica Mundial ha afectado el funcionamiento de las empresas porque ha restringido la entrada de mercancías para el desarrollo de las actividades comercializadoras y se encarecen los productos. El precio de la gasolina en Cuba ronda los 1,23 dólares por litro cifra que sobrepasa la tarifa media de la gasolina en todo el mundo (1.17 dólares). Esto supone trabas en el acceso al mismo por parte de los cubanos, ya que el salario medio mensual en Cuba ronda los 30 dólares. En Cuba ha tenido lugar una apertura a nuevas formas de gestión empresarial, donde las cooperativas y el sector privado han demostrado alcanzar altos niveles de eficiencia y competitividad. En Cuba se ha creado una gran planta hotelera y se ha abierto a mercados exigentes; sin embargo el apoyo de los organismos en tributar productos y servicios al turismo con calidad no ha avanzado con igual ritmo.

Factores Socio-Culturales

Los factores socioculturales son de los que más favorece al turismo, entre ella la rica cultura de la isla, la idiosincrasia de la gente, su historia reconocida a nivel internacional, a esto se suma el alto nivel de escolaridad de la población. Abarca aspectos referentes al nivel escolar, el grado de especialización y complejidad del sistema educativo y las posibilidades de mejorar o adecuar el nivel educacional de la fuerza de trabajo. En este sentido, esta entidad es muy favorecida tomando en consideración el elevado grado de capacitación que tiene su fuerza laboral, así como las amplias posibilidades de superación que brinda para los recursos laborales que así lo deseen.

Se evidencia una tendencia al decrecimiento de la población cubana, a su envejecimiento paulatino y a la disminución de la tasa de fertilidad en las mujeres. El 18,3% de los cubanos tienen 60 años o más, lo cual suman 2 041 392 habitantes. Mientras que en las edades de 0 a 14 años está comprendido el 17,2 %, o sea, 1 922 562 habitantes. En tanto, la edad media de la población ascendió a 39 años, superior a los resultados del censo del 2002 que era de 35 años; lo que constata también el proceso de envejecimiento que vive Cuba.

La provincia Santiago de Cuba cuenta con 1 049 084 habitantes, lo que representa un 9,4% de la población total del país ascendente a 11 millones 167 mil 325

habitantes, según datos del último Censo de Población y Viviendas realizado en el 2012, donde analizando los datos por municipios constituye Santiago de Cuba el más poblado con 506 mil 37 habitantes y una densidad poblacional de 498 hab/km² concentrando el 46.9% de la población total provincial, lo que implica un alto grado de abastecimiento de medicamentos al mismo.

Santiago de Cuba es uno de los municipios más envejecidos de la provincia. En el territorio se evidencia la misma situación existente a nivel nacional en cuanto al decrecimiento de la población en edad laboral, de la población de 0 a 14 años y del número de mujeres.

Factores Tecnológicos

Cuba por sus características de país subdesarrollado y además bloqueado, no cuenta con un nivel tecnológico a la altura de las grandes potencias internacionales. A nivel nacional existe un nivel tecnológico medio, ciertas ramas priorizadas poseen algunos equipos de última tecnología que se han podido obtener por convenios y contratos con algunos países. Se llevan a cabo fuertes actividades de innovación y que incentivan el desarrollo de la ciencia y la técnica como son las que desarrolla la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y las impulsadas por los Fórum de Ciencia y Técnica. La tecnología es un factor estratégico clave para la organización ya que tiene una alta repercusión en su actividad económica y sobre la posición competitiva de la misma. Los cambios tecnológicos traen consigo un fuerte impacto en la vida de las personas y de las organizaciones. Los avances tecnológicos suponen para las organizaciones el desarrollo de nuevos productos y servicios y a su vez el dominio de algunos mercados. Lograr una tecnología de punta proporcionaría a la empresa crecimiento y mayor satisfacción de los clientes. Dentro de los factores tecnológicos sobresale la asimilación de nuevas técnicas y métodos de gestión turísticos. La entidad tiene un marcado interés en las nuevas tecnologías, principalmente en cuanto a maquinarias y transporte, no sólo para su uso dentro de la empresa, sino para la comercialización de los productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Factores Medioambientales

La crisis medioambiental contemporánea que afecta al planeta se manifiesta en un número significativo de problemas (cambio climático, deterioro de la capa de ozono,

contaminación de las aguas, el aire y los suelos, entre otros). Esta situación exige por parte de los agentes económicos una adecuada administración de los Recursos Naturales que se utilizan en su actividad económica, de ahí que se hable con tanta fuerza en el orden nacional e internacional de la gestión medioambiental empresarial. Los factores medioambientales también favorecen en gran medida al turismo entre ellos el clima tropical húmedo, que garantiza que Cuba sea un eterno verano, de igual manera sus playas azul turquesa son codiciadas por todos los turistas, así mismo se regocijan del exuberante paisaje natural. La empresa, por la naturaleza de su actividad económica tiene reconocidos elementos que influyen en sus actividades como resultados de la alteración de las condiciones actuales del medio, como son: la sequía que dificulta el abasto de agua, la incidencia de huracanes y tormentas tropicales que puedan afectar las estructuras y la entrada de clientes.

El análisis del macro-entorno demuestra que Cuba es un excelente destino para el turismo de sol y playa, el ecoturismo, y el histórico-cultural.

2.3.2 Análisis del Microentorno o factores económico-competitivos

El análisis del microentorno competitivo se realiza a partir del Modelo de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter donde se tiene en cuenta el poder de negociación de los proveedores, amenaza de los competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos, y rivalidad entre competidores.

Para en análisis de las cinco fuerzas que componen el modelo y para posteriores análisis que se realizan en la investigación se requirió del criterio de expertos. Se creó un equipo de trabajo integrado por directivos, especialistas y otros trabajadores con experiencia en la actividad turística.

Para la determinación del grupo de expertos el autor utiliza el software Decisión, que es un paquete informático utilizado como herramienta para la toma de decisiones. Este software, pertenece al Sistema para la Toma de Decisiones que es una herramienta informática para evaluar el desempeño de entidades de servicio en el sentido de la Calidad, específicamente para las decisiones grupales. Se aplica el método de evaluación de expertos por la importancia que reviste la obtención de personas confiables o fiables a la hora de tomar información, así como para facilitar

el trabajo a los usuarios disminuyendo la complejidad mediante una eficiente interfaz.

En este caso el usuario debe identificar cada uno de los posibles expertos y luego dará los resultados de la entrevista o encuesta que realizó con el objetivo de obtener la información que necesita el sistema para el procesamiento. Como se explicó en la parte teórico – técnica de este trabajo la selección de expertos se divide en dos partes: una referente a los conocimientos del encuestado y otra a la argumentación de las fuentes a partir de la cual el experto obtiene sus conocimientos. **(Anexo 5)**

En la sección referente a conocimiento del posible experto el sistema da la posibilidad de marcar las características que cada experto cree que posee, para esto se usan cajas de chequeo y botones de opciones sobre los cuales el usuario solo tendrá que realizar una simple marca y así brindar la información necesaria para decidir si las personas poseen las condiciones que le permitan brindar información para las investigaciones que tienen que ver su rama. Existe la posibilidad de evaluar varios expertos al mismo tiempo, definiendo el intervalo de competencia que se desea.

Para aplicar el método se seleccionaron 9 especialistas que tienen conocimiento de la temática que se investiga. Se introdujeron especialistas seleccionando para cada uno las características que cumplían y una evaluación cualitativa de bajo, medio y alto de las competencias que estos poseen. Se estableció un nivel de confianza de 0.8 y luego de procesar el programa quedaron 7 especialistas con un índice por encima del establecido, por lo que el Comité de expertos queda compuesto por 7 expertos. **(Anexo 6)**

Para las matrices analizadas se pidió el criterio a los expertos de cada uno de los parámetros a evaluar y que estos lo dieran en forma de ponderación de acuerdo al nivel de importancia que le daban a cada uno en una escala de 0 -1. Del mismo modo se evalúa a cada uno de los proveedores, clientes y competidores en cada criterio en escala Likert de 1 a 5.

Análisis de los proveedores

Los principales proveedores de la empresa son:

1. ITH Comercializadora.
2. Cervecería Bucanero

3. SERVISA Centro de elaboración.
4. CIMEX-Distribuidora.
5. Empresa Cárnica Santiago.
6. Empresa de Productos Lácteos Santiago.
7. . Lavandería unicornio.
8. Frutas Selectas Santiago.
9. Pesca Caribe.

La evaluación de los proveedores se realiza a partir de la Matriz Ponderada de Evaluación de los Proveedores. La matriz de doble entrada está conformada por los proveedores del Hotel San Juan y los principales atributos a medir para cada uno de ellos, evaluados por orden de importancia de acuerdo a ponderaciones propuestas por los expertos de la organización, seleccionados con la utilización del programa computacional “Decisión”.

Tabla 1: Matriz Ponderada de Evaluación de los Proveedores

Elemento Peso Proveedor	Calidad del Servicio 0.3	Facilidad de Pago 0.2	Eficiencia del Servicio 0.2	Relación Precio/Calidad 0.3	Resultado del Proveedor
Proveedor 1	1.20	0.80	1.20	0.80	4.00
Proveedor 2	1.60	1.00	0.80	1.00	4.40
Proveedor 3	1.40	0.80	0.80	1.20	4.20
Proveedor 4	1.00	1.10	0.80	1.00	3.90
Proveedor 5	1.00	1.20	0.80	1.00	4.00
Proveedor 6	1.00	0.80	1.20	1.00	4.00
Proveedor 7	0.80	1.00	0.70	0.90	3.40

Proveedor 8	1.00	0.90	0.70	1.00	3.60
Proveedor 9	1.20	1.10	1.00	1.00	4.30
Promedio	1.13	0.97	0.89	0.99	3.98

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la matriz resulta que los proveedores tienen un poder de negociación medio–alto, se obtuvo un promedio de 3.98 en la escala Likert de 1 a 5, donde 1= muy bajo, 2= bajo, 3= medio, 4= alto y 5 = muy alto. Lo cual demuestra que los proveedores cumplen regularmente los parámetros exigidos. Todos los proveedores están evaluados por encima de la media, donde los mejores evaluados son: Cervecería Bucanero, con un resultado muy bueno de 4.40, lo cual evidencia el nivel de confianza que genera dicho proveedor, Pesca Caribe y SERVISA Centro de Elaboración. El proveedor de peor incidencia con un resultado de 3.40 es Lavandería Unicornio.

El atributo mejor evaluado es Calidad del Servicio lo que significa que de manera general los proveedores cumplen con este aspecto. La Eficiencia del Servicio por su parte resulta el peor evaluado, en el cual se manifiestan mayores diferencias entre el comportamiento real y el ideal. Este análisis demuestra que la Calidad del Servicio, Facilidades de Pago y la Relación Precio/Calidad que actualmente presentan las materias primas y materiales que intervienen en el proceso productivo, no afectan a la empresa, siendo la Eficiencia del Servicio el elemento que más le afecta.

Análisis de los clientes

La evaluación de los clientes se realiza a partir de la Matriz Ponderada de Evaluación de los clientes. La empresa cuenta con clientes independientes y empresas clientes:

1. TRANSTUR Santiago.
2. MINTUR Santiago Cuba.
3. CUBATUR Europa 1
4. HABANATUR Casa Matriz.
5. Banco Popular de ahorro.

6. Empresa seguridad/ protección construcción.
7. Clientes independientes
8. Gaviota tour C. Habana.

Tabla 2: Matriz de Satisfacción de los Clientes

Elemento	Calidad del Servicio	Presentación	Precio de las Ofertas	Resultado por Cliente
Peso Cliente	0.4	0.3	0.3	
Cliente 1	2.00	1.20	1.50	4.70
Cliente 2	1.20	0.90	1.20	3.30
Cliente 3	1.60	1.20	1.50	4.30
Cliente 4	1.20	0.90	0.90	3.00
Cliente 5	1.60	1.20	0.90	3.70
Cliente 6	2.00	1.50	1.50	5.00
Cliente 7	1.60	1.20	1.20	4.00
Cliente 8	2.00	1.50	0.90	4.40
Promedio	1.65	1.20	1.20	4.05

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de doble entrada para el análisis de los clientes presenta un alto nivel de satisfacción de estos (4.05). Lo que significa que los clientes que posee el Hotel San Juan se encuentran satisfechos en cuanto a los atributos analizados. El Cliente más satisfecho es Empresa seguridad/Protección construcción con un nivel de satisfacción muy alto (5.00) y el menos satisfecho es HABANATUR Casa Matriz con nivel de satisfacción bajo (3.00). En cuanto a los atributos analizados, la Calidad del Servicio fue el mejor evaluado.

Análisis de los Competidores:

Existen dos tipos básicos de competencia:

Directa: Son aquellas empresas hoteleras que ofrecen servicios similares o iguales en categoría, características, calidad, beneficios, precios, atención, servicio y otros.

Indirecta: Son aquellas empresas hoteleras que ofrecen servicios con características semejantes, pero en mayor o menor nivel en cuanto a los conceptos anteriores.

De modo que la competencia de los Hoteles Islazul Las Américas, Rancho Club y Balcón del Caribe son una competencia directa, ya que son tres de los hoteles tres estrellas en el Polo Turístico de Santiago de Cuba que contienen dentro de sus principales ofertas El Servicio Piscina.

1. Hotel Islazul Las Américas
2. Hotel Rancho Club
3. Balcón del Caribe

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Competidores

Elemento Peso Competidor	Imagen	Calidad del Servicio	Precio de las Ofertas	Resultado por Competidor
	0.3	0.45	0.25	
Competidor 1	1.50	1.80	1.00	4.30
Competidor 2	1.50	1.35	1.00	3.85
Competidor 3	1.20	1.80	1.00	4.00
Promedio	1.40	1.65	1.00	4.05

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la rivalidad existente se utiliza la Matriz de Doble Entrada de este actor y se obtiene que existe una rivalidad alta entre los competidores de (4.05), donde los más fuertes son Hotel Islazul Las Américas y Balcón del Caribe respecto al Hotel San Juan. El Hotel Rancho Club ofrece una rivalidad media-alta con respecto al Hotel San Juan.

Se refleja además que los servicios de los competidores tienen excelente Calidad e Imagen, siendo el Precio de las Ofertas el atributo peor evaluado.

Análisis de nuevos competidores y productos sustitutos

Los productos sustitutos para el hotel se definen a partir de la propia competencia indirecta del mismo, o sea, instalaciones que operan en el mismo mercado y prestan servicios igual o similar al del hotel San Juan.

En este caso pueden definirse como productos sustitutos:

1. Casas de renta con servicio de alojamiento y piscina
2. Club Santiago
3. Ocio Club
4. Finca el Porvenir

Los competidores potenciales serían las nuevas instalaciones que surjan y presten el mismo servicio o similar al del hotel, o las ya existentes que se le incorporen estos servicios. En estos momentos dentro de la cadena Islazul no hay proyecciones de creación de nuevas instalaciones, por lo que hasta el momento no puede definirse claramente un competidor potencial.

2.4 Análisis interno de la organización

Para la realización del análisis interno en la instalación se estudian la función económico-financiera, función comercial, función de recursos humanos y, función de operaciones a partir de sus áreas de resultados claves.

❖ Función económico-financiera

La **función económica financiera** ofrece información sobre el desempeño y actuación de la organización en un período dado, en el caso en cuestión, la organización se encuentra operando con una utilidad neta de 69.4 MCUC para un 0.80% con relación al año anterior, incidiendo negativamente en este indicador las cancelaciones en alojamiento y el cierre de la terraza para su remodelación desde enero del 2018. Las causas fundamentales de estos incumplimientos se centran en muy bajos niveles de ocupación en el año 2018.

Al concluir el cierre del año 2018, el hotel logra ingresos turísticos por 2 015.8 MCUC, comportándose al 98% de cumplimiento con relación al año anterior. Con

respecto a igual periodo del año anterior decrecemos en un 2.5%. Con respecto al plan 2018, se incumple en un 20.36% el monto total planificado.

Los índices de eficiencia se comportaron al 99.3% con relación al año anterior y con respecto al año actual se comportó al 84%. Las cuentas por cobrar vencidas con relación a las cuentas por cobrar total en cuc se comportan al 44%, las de la tur operación extranjera no son significativas, comportándose al 0.1%. Por tanto puede valorarse la situación económico-financiera como desfavorable en el 2018 con respecto al 2017. **(Anexo 7)**

❖ **Función comercial**

La estrategia de comercialización que aplica la empresa está orientada fundamentalmente al desarrollo de ofertas innovadoras que permitan una mejora en la calidad de los servicios e incremento de los niveles de rentabilidad. Las acciones que sustentan esta estrategia comercial son las siguientes:

1. Elaborar nuevas ofertas al mercado nacional especialmente diseñadas para disfrutar en familia, mediante opciones económicas de alojamiento con tratamientos preferenciales para niños, esta vez hasta los 14 años, ya sea compartiendo camas con adultos o solos en habitación.
2. Elaborar nuevas ofertas de servicios gastronómicos para segmentos de mercados locales y potenciales para las siguientes fechas: Día de las madres, padres, niños, navidad, etc.
3. Potenciar la cartera de ofertas para el verano mediante la opción de pasadías en hoteles con piscinas, así como en salas de fiestas con matinée y actividades nocturnas.
4. Divulgar las Ofertas en los medios de Comunicación, así como promoverlas también en los municipios.
5. Fortalecer las ofertas para alquileres de bodas, quince, cumpleaños, eventos de empresas y organismos del territorio.
6. Distribución de las ofertas a todo el sector empresarial, así como al mercado de estudiantes extranjeros radicados en el territorio.
7. Participación en los comités editoriales para las promociones de las ofertas en las redes sociales.

8. Habilitar área o locales con fotos, escritos, etc. con lo más relevantes de la historia en cada una de la instalación.
9. Visitar a Agencias de Ventas en Holguín para restablecer almuerzos y overnight en la instalación.

Comportamiento comercial del Hotel San Juan:

Con respecto a los turistas días extranjeros al cierre del año 2018, se alcanza una cifra de 6116 TD, cumpliéndose un 28%, que representan 15 680 TD menos de lo planificado y decrece con respecto al año anterior en un 57%.

Los turistas días nacionales se cumplieron en un 83% con relación al plan, dejando de cumplir 7904 capacidades y creciendo en un 122% con relación al año anterior.

Los turistas días totales se cumplieron en un 65% y con respecto al año anterior al 105%, lo que representa 23 584 TT menos que lo planificado y 2181 TT más que el año anterior.

En cuanto a la ejecución del plan de inversiones 2018, de un plan de 3.1 MP planificados en MT, al cierre de diciembre se ejecutó 136.95 MT, teniendo en cuenta que fueron aprobadas algunas acciones y equipos en la instalación con vista a la celebración en nuestra provincia de las actividades del 26 de julio, como parte del mejoramiento de la instalación. (**Anexo 8**)

Métodos de publicidad utilizados: Los métodos de publicidad que aplica el hotel se basan en canales de comunicación por vía electrónica utilizando páginas y sitios web, así como los canales tradicionales y directos en la propia instalación, sin embargo aún estos no son suficientes y se sigue considerando baja la publicidad.

Vía electrónica:

- TripAdvisor
- Cubatravel
- Facebook
- Sitio web del hotel

No electrónicos:

- Murales en la instalación
- Promoción en las actividades recreativas q se realizan en el hotel

- A través de brochure o plegables

El hotel tiene autonomía para diseñar ofertas comerciales pero teniendo en cuenta las directrices de la cadena Islazul y del Mintur para hoteles 3 estrellas.

La **función comercial** establece el vínculo con los clientes en el mercado hacia los que se orienta el servicio. Se ha identificado que el Hotel Villa San Juan posee una pobre gestión de publicidad. Sin embargo el mismo opera como un Complejo UEB de la Cadena Islazul, donde se integra con los Hoteles Las Américas y Rancho Club, ampliándose las posibilidades de prestación de servicios.

❖ **Función de recursos humanos**

Por su parte la función de recursos humanos atiende el capital humano representado por los trabajadores, también considerados como clientes internos, son los portadores del capital intelectual del que resulta la creatividad y la innovación, y potencialmente es una ventaja competitiva pues dota de esta capacidad a la organización.

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 218 trabajadores estando cubierto el 94%, el 55 % (113) son del sexo femenino, el 45% del sexo masculino (92) y poseen nivel escolar superior el 14%. El Complejo cuenta con 17 cuadros con 20 reservas, estando cubiertas 10 de ellas. (**Anexo 9**)

En la empresa que sirve de marco a la investigación, se pudo constatar a partir de entrevistas realizadas a especialistas del Departamento de Recursos Humanos que el hotel aplica un buen proceso de contratación, que existe un alto grado de experiencia y profesionalidad, pero un sistema de pago poco motivador.

El capital humano que presta servicios en esta entidad se caracterizan por una elevada calidad, humana y profesional, que en sus inicios ingresó al centro por un riguroso proceso de selección basado en su nivel científico técnico y su historial de dedicación al trabajo. De las entrevistas realizadas a los expertos se pudo conocer que el hotel cuenta con personal capacitado para el desarrollo de su actividad y el mismo tiene experiencia.

Se les realizó entrevistas a los trabajadores y se constató que estos están satisfechos con el trato de los directivos. Estos dan fe del riguroso proceso de selección del personal aplicado por el departamento de recursos humanos. El director de esta área

confirma que los trabajadores están adecuadamente capacitados para el desempeño de las funciones que les corresponden.

❖ **Función de Operaciones**

El área de alojamiento del hotel posee dos pisos, un total de 111 habitaciones y de estas 105 están disponibles para la venta y una suite.

Los servicios principales que presta el hotel son: servicios médicos, lavandería, limpieza de habitación/c. día, cambio de toallas y sábanas/c.día, tumbonas, camas adicionales, animación, transporte centro/ciudad/playa. Otros servicios que presta son: lobby, áreas climatizadas, facilidades a minusválidos, estacionamiento, jardines, sala de fiesta, cibercafé, piscina interior, tienda, servicio de seguridad, info/mapa/emergencia y alarma de incendio. Deporte y recreación (juegos de mesa, otros juegos pasivos y pool volleyball).

Los servicios de restauración para los clientes alojados se efectúan en el restaurante buffet (desayuno, almuerzo y comida). Además ofrece servicios de restauración en el restaurante/a la carta, Snack bar, Trattoria, Bar (lobby bar), Terraza San Juan (en reparación). Los clientes han mostrado estar satisfechos con estos servicios en encuestas aplicadas por el hotel. **(Anexo 10)**

La recepción está en óptimas condiciones, en esta se desempeñan actividades de check in, check out, caja de seguridad, información al cliente, cuarto de equipaje, canje de moneda, rent a car, tarjeta de crédito. Esta se caracteriza por tener un trato agradable hacia los clientes.

Las habitaciones cumplen con los estándares de calidad, están equipadas con 2 camas, aire acondicionado, TV satélite, control remoto, teléfono, caja de seguridad, mini bar, baño y balcón. En esta área la camarera de habitaciones tiene como funciones o tareas principales: limpiar, ordenar y acondicionar habitaciones. A la salida de los huéspedes, comprueba el estado de las habitaciones e informa sobre las anomalías que observa en la misma. Mantiene los closet limpios y ordenados. Registra y entrega el reporte de las habitaciones ocupadas y limpias. Limpia alfombras, pasillos, escaleras, recibidores y otras áreas similares, como áreas de estar, comunes y otras, interiores y exteriores del inmueble. Manipula equipos de limpieza, ascensores; traslada cunas, camas, lencería, insumos y otros.

Gestión de la calidad

Al ser una instalación prestadora de servicios, la calidad es un factor clave a analizar. La política de calidad del hotel está definida como: “Nuestra función es brindar un servicio de alojamiento y gastronomía, tal que cumpla con los requisitos de calidad previstos para los mismos, buscando con ello satisfacer las expectativas de los clientes, trazando objetivos de la calidad bajo esta referencia mediante el compromiso real de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, lográndolo con el esfuerzo del colectivo de trabajadores”.¹³

Todos los procesos están documentados como tales, bajo los requisitos establecidos en el Manual de la Calidad elaborado por la NC_ISO: 9001: 2008 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS, donde se describe como se cumple cada uno de los requisitos de dicha norma y que proceden a esta entidad, teniendo como factor de sistemática actualización y mejora del desempeño el enfoque de los 8 principios de esta norma: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Banco de fuerzas resultantes del análisis externo e interno:

Fuerzas actuantes externas

1. Pertenecer a la cadena de turismo Islazul prestigiosa en toda la Isla.
2. Ciudad con tradición histórica y cultural.
3. Instalación que atiende eventos y actividades nacionales e internacionales.
4. Nivel técnico-profesional y cultural de la población del territorio.
5. Posibilidad de comercialización directa.
6. Infraestructura en la ciudad para asimilar eventos y convenciones.
7. Programas de capacitación y superación que ofrece el País.
8. Incremento de inversiones en la provincia.
9. Aumento del precio de los alimentos, las cervezas, los cigarrillos y las materias primas en el mercado interno y por ende incremento de los costos de las mercancías adquiridas a los suministradores.
10. Existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.

¹³Díaz Barrios, Fermín. *Propuesta para la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel San Juan.*

11. Poca variedad y estabilidad de los productos que ofertan los proveedores en el territorio.
12. Problema con el abasto de agua en la provincia.
13. Fuerte competencia de los hoteles de ciudad del propio polo turístico.
14. Existencia de 650 casas particulares declaradas en Santiago de Cuba que ofrecen una relación calidad- precio muy competitiva.
15. Problemas con la infraestructura del polo (vías de acceso, electricidad, señalización, comunicaciones y abasto de agua).
16. Santiago de Cuba en ocasiones se ofrece como producto alternativo de menor categoría.
17. Déficit financiero en la sociedad y existencia de doble moneda.
18. Bloqueo económico impuesto por el gobierno estadounidense a nuestro país.
19. Alto poder de negociación de clientes y proveedores.

Fuerzas actuantes internas

1. Buena imagen de la empresa.
2. Amplitud de actividades aprobadas en el Objeto Social.
3. Infraestructura que posibilita brindar variados servicios.
4. Tradición de buen trato, cortesía y hospitalidad del personal
5. La empresa se autofinancia y opera en divisa.
6. Cuenta con una estabilidad del personal de servicios.
7. Ambiente familiar y privacidad.
8. Estrecha relación profesional con la Universidad de Oriente y Formatur permitiendo la investigación.
9. Amplias proyecciones de desarrollo.
10. Insuficiente coordinación entre las distintas agencias de viaje así como entre éstas y las transportistas.
11. Insuficiente investigación de los mercados emisores.
12. No existe un sitio web en Internet que refleje de forma autónoma y coherente un enfoque integral del hotel porque se hace a nivel de Casa Matriz.
13. Las ofertas comerciales y los paquetes turísticos son aprobados por la Casa Matriz.
14. La comercialización de los turistas y las ofertas se realiza por la Agencia de Viajes.

15. La contratación y la forma de pago con las empresas estatales son tratadas por la Dirección de la Casa Matriz.
16. El Hotel tiene poca autonomía para la fijación de precios ya que esta es regida por el MINTUR.
17. Los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo.
18. El Sistema de Contratación de los turoperadores es deficiente.

Capítulo III. Aplicación de las herramientas para la formulación de estrategias en el hotel San Juan.

Una vez concluido el diagnóstico estratégico en la organización y elaborado el banco de fuerzas resultantes, en el presente capítulo se procede a aplicar las herramientas para la formulación de estrategias.

3.1 Matrices de prioridades y perfiles estratégicos

Con el objetivo de seleccionar las fuerzas más importantes a ser monitoreadas se aplica primeramente la matriz de prioridades para los fuerzas externas e internas, donde quedaron seleccionadas en el primer cuadrante los factores con una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto en el entorno empresarial. Luego se realiza el perfil estratégico de los factores internos y externos. Se procede al análisis de todos los elementos identificados que influyen en la gestión y competitividad del Hotel San Juan, identificados como fortalezas (F) y las debilidades (D) y los identificados como oportunidades (O) y amenazas (A) que prevé el entorno donde se desarrollan las operaciones. Los factores internos (fortalezas y debilidades) describen la situación tomando en cuenta los diversos componentes de su oferta como son: recursos turísticos, infraestructura y servicios, todos ellos expresados como producto turístico, análogamente, las oportunidades y amenazas serán interpretadas como aquellos eventos que se generan en el exterior, pero que alteran su evolución y desarrollo. Se efectúa un proceso de selección y de establecimiento de prioridades determinado por el peso, clasificación y ponderación que le confirieron a cada factor. **(Anexos 11 y 12).**

3.1.1 Capacidad de respuesta del hotel San Juan a los factores internos y externos

Para la evaluación de la capacidad de respuesta del Hotel San Juan a los factores internos y externos se aplica la Matriz IFAS Y EFAS. Se efectúa un proceso de selección y de establecimiento de prioridades determinado por el peso, clasificación y ponderación que le confirieron a cada factor. De este análisis resulta que la capacidad de respuesta del hotel a sus fortalezas y debilidades está por encima del promedio 3, siendo de 3.88, lo que significa que están siendo utilizadas al máximo las fortalezas para atenuar la influencia de las debilidades. Sugerimos continuar potenciando las fortalezas 2, 4 y 5.

La capacidad de respuesta del Hotel Las Américas a sus oportunidades y amenazas está por encima del promedio 3, siendo de 3.29, lo que significa que se están aprovechando

al máximo las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas. Sugerimos continuar aprovechando las oportunidades 1, 3, 5 y 7. (**Anexos 13 y 14**).

3.1.2 Aplicación de la Matriz DAFO

Para determinar los factores clave que inciden en el desempeño de la empresa se aplica la Matriz DAFO en su primer momento, que tiene como objetivo analizar las interrelaciones existentes entre las variables claves identificadas para definir el problema estratégico y se analizan las interacciones mutuas entre las variables. De su confección resultaron los siguientes factores:

D-6: Los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo.

A-2: Existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.

F-3: Infraestructura que posibilita brindar variados servicios.

O-5: Posibilidad de comercialización directa. (**Anexo 15**).

Formulación del problema estratégico:

Para la formulación del problema estratégico se evalúa cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar la oportunidad y a contrarrestar el efecto de una amenaza, mientras que del lado de las debilidades el asunto se resume a evaluar como la debilidad imposibilita aprovechar la oportunidad y potencia la amenaza. Como resultado de la aplicación de la Matriz DAFO en su primer momento se formula el siguiente problema estratégico:

Problema Estratégico General (DAFO):

Si aumenta la existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas teniendo en cuenta que los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo existente en la empresa, no se podrá utilizar la infraestructura que posibilita brindar variados servicios para aprovechar plenamente la posibilidad de comercialización directa.

Solución Estratégica General (FOAD):

Si se mejora la infraestructura que posibilita brindar variados servicios y se aprovecha la posibilidad de comercialización directa, se tendrán condiciones para protegerse de la

existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas y se podrá erradicar los problemas en la actualización de la Ficha de Costo.

Matriz DAFO en su segundo momento

La formulación de la matriz DAFO en su primer momento, permitió elaborar la DAFO en su segundo momento y trazar las siguientes estrategias (**Anexo 16**):

Estrategia ofensiva: Potenciar la infraestructura que posibilita brindar variados servicios para aprovechar al máximo la posibilidad de comercialización directa.

Estrategia defensiva: Utilizar al máximo la infraestructura del Hotel que permite brindar variados servicios para protegerse de la existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.

Estrategia de reorientación: Erradicar los problemas con la actualización de la Ficha de Costo de los productos y servicios para aprovechar la posibilidad de comercialización directa.

Estrategia de supervivencia: Actualizar la Ficha de Costo de los productos y servicios para que no nos afecte la existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.

3.2 Formulación de los Objetivos estratégicos

La casa matriz de Islazul ha planteado 3 objetivos para el año en curso, los cuales fueron tomados como punto de partida para formulación de los objetivos estratégicos y teniendo en cuenta los resultados de la aplicación Matriz DAFO.

Objetivos generales	Sub. objetivos	Objetivos por áreas
----------------------------	-----------------------	----------------------------

<p>Área Comercial:</p> <p>1. Mejorar la gestión comercial del hotel</p>	<p>1. Crear una Cartera de ofertas atractivas acorde a la situación actual que presenta el mercado.</p>	<p>1. Realizar estudios de mercado cada dos años.</p> <p>2. Aplicar encuestas trimestrales a los clientes.</p> <p>3. Revisar el buzón de quejas y sugerencias semanalmente.</p> <p>4. Actualizar cada semestre la cartera de ofertas en función de resultados de encuestas realizadas</p>
	<p>2. Crecer en el arribo de clientes y visitantes a la instalación, partiendo de la mejora de la calidad de los servicios prestados.</p>	<p>5. Revisar y actualizar el sitio web de la entidad mensualmente.</p> <p>6. Control semanal de los métodos de publicidad que se aplican.</p> <p>7. Tener en cuenta las opiniones de los clientes en el sitio TripAdvisor para la toma de decisiones.</p> <p>8. Dedicar un 50% de las inversiones en los próximos dos años para mejorar las condiciones del Hotel.</p>
	<p>3. Aumentar el poder de negociación con los turoperadores.</p>	<p>9. Fortalecer los vínculos con las agencias de viaje a través de encuentros de negocios trimestralmente.</p> <p>10. Despachar y dar seguimiento a las acciones comprendidas en la estrategia comercial y de la planta hotelera de la instalación.</p>

Área de Economía: 2. Actualizar las Fichas de Costo de los productos y servicios de la entidad.	1. Establecer una adecuada relación calidad/precio de las ofertas.	11. Realizar anualmente estudios de factibilidad de las ofertas. 12. Llevar a cabo la capacitación del 100% de los trabajadores vinculados al área de economía.
	2. Mantener el control interno.	13. Programar actividades de control a través de fichas de costo semanal
Área de Economía: 3. Incrementar los niveles de rentabilidad	1. Aplicación en la entidad de los trabajos de innovación realizados.	14. Incrementar las ventas en un 3% anual durante 5 años 15. Aumentar la rentabilidad en un 4% anual durante 5 años. 16. Lograr un aumento en los ingresos en un 3% para el próximo año.

3.3 Análisis de las matrices de Actividad

Luego de realizar la DAFO en su segundo momento, para formular estrategias mucho más orientadas y enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales se aplican la Matriz de Posicionamiento Estratégico (PEEA) y la matriz General Electric, las cuales facilitan la formulación de estrategias en función de la posición de la empresa con relación a criterios o factores que permiten su elaboración.

3.3.1 Matriz de Posicionamiento Estratégico (PEEA)

La matriz PEEA se puede usar para mostrar la última línea de una revisión estratégica mediante el examen de cuatro factores relevantes:

- El poder de la industria.
- La estabilidad ambiental.
- La ventaja competitiva.
- El poder financiero.

Estos factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de una empresa y desarrollar una estrategia competitiva para la misma.

En cuanto a su aplicación, se pueden utilizar valores numéricos simples para cada factor. Los promedios determinados para cada grupo de factores se reflejan más tarde en la gráfica. Al ser conectados los valores promedio mercados en cada eje, el experto obtiene un polígono de cuatro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica. Además se pueden sumar los dos valores opuestos en los ejes para obtener un vector direccional que señale una posición específica en la gráfica.

Posición Estratégica Interna:

Fortaleza Financiera	Puntos
Tiempo de retorno de la inversión	4
Liquidez	2
Rotación de las Cuentas por cobrar	2
Capital de trabajo	3
Flujo de caja	2
Costo de producción	2
Total	15
Promedio	-2.50

Ventaja Competitiva	Puntos
Participación en el mercado	-3
Calidad de las producciones	-2
Utilización de la capacidad competitiva	-3

Conocimiento tecnológico	-3
Control sobre los proveedores	-2
Flexibilidad de los precios	-1
Diversidad de las producciones	-4
Total	18
Promedio	-2.57

Posición Estratégica Externa:

Estabilidad ambiental	Puntos
Cambios tecnológicos	-4
Condiciones climatológicas	-1
Estabilidad del gobierno	-1
Presión competitiva	-4
Variabilidad de la demanda	-4
Uso de la doble moneda	-3
Total	-17
Promedio	-2.83

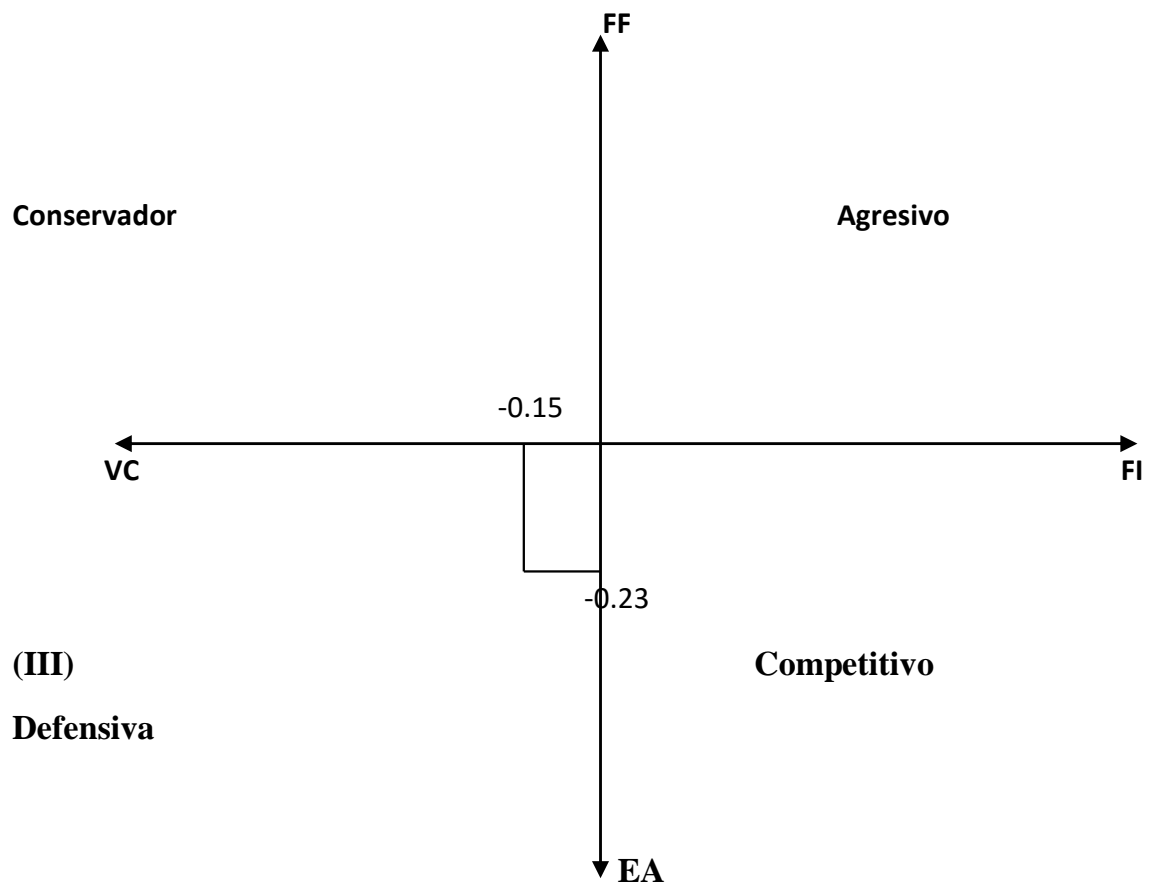
Fortalezas de la industria	Puntos
Potencial de crecimiento	2
Potencial de utilidades	1
Estabilidad financiera	2

Conocimiento tecnológico	3
Productividad	3
Utilización de la capacidad productiva	3
Utilización de los recursos	3
Total	17
Promedio	2.42

Eje "Y" = $FF + EA = 2.50 - 2.83 = -0.23$

Eje "X" = $VC + FI = -2.57 + 2.42 = -0.15$

("X"; "Y") = (-0.15; -0.23)



Al estar en la posición defensiva la empresa debe de mejorar sus debilidades internas, para ello tendrá que acometer acciones tales como: la reducción de sus costos, posicionamiento según la capacidad de acción, movimientos estratégicos que beneficien su posición y anticipar cambios.

3.2 Matriz General Electric

Matriz General Electric fue diseñada y utilizada por la Empresa Consultora Mc Kensey y recibe también el nombre de Matriz Mc Kensey. Este instrumento relaciona dos dimensiones: **atractivo del sector o mercado y la posición competitiva**. Estas dimensiones son básicamente importantes para valorar un negocio.

El aspecto clave radica en definir los **Factores Clave de Éxito** tanto para la posición competitiva como para el atractivo del mercado.

- Para la posición competitiva: la cuota de mercado y su crecimiento, la calidad del producto, los canales de distribución y otros.
- Para el atractivo del mercado: tamaño y crecimiento del mismo, estructura competitiva, precios, regulaciones gubernamentales y otros.

El proceso de realización de la Matriz parte de la evaluación que hagan los expertos de las diferentes variables aplicando una escala del 1 al 5 para medir el nivel de impacto que tenga cada factor según las dimensiones. Luego se calcula el peso específico de cada uno y se le atribuye un valor ponderado total. De esta forma se sitúa un punto, producto de la intersección de ambas dimensiones en uno de los cuadrantes de la matriz.

	FUERTE	MODERADA	DEBIL	
ATRACTI	A	B	C	FUERTE

VO				
DEL	D	E	F	MODERA
MERCADO	G	H	I	DA DEBIL
	POSICION COMPETITIVA			

De las nueve casillas o cuadrantes en que se divide la matriz, las que corresponden al extremo superior (**A,B,D**), son las que pertenecen a las empresas ganadoras en las que se debe invertir para crecer y asegurar su desarrollo, no obstante hay que tener en cuenta los cuadrante que indican una posición moderada, es decir:

- En la **A**, la posición más favorable es líder en el mercado.
- En la **B**, existe déficit de recursos, por lo que se necesita invertir.
- En la **D**, es preciso buscar los segmentos más atractivos y dedicarles los recursos para mejorar, por lo que requieren de inversión.

Los cuadrantes que corresponden a la diagonal (**C, E y G**), pertenecen a las empresas intermedias en las que es necesario invertir selectivamente, es decir:

- En la **C**, se requiere estudiar cada actividad para invertir en ellas y mejorar posición.
- En la **E**, la posición es de espera, o sea se segmentan actividades para invertir y para que el negocio siga dando beneficios.
- En la **G**, existen actividades que requieren mantener la situación para financiar a las otras, o sea son protectoras.

Por último las casillas que corresponden al extremo inferior derecho (**I, H, y F**), pertenecen a las empresas perdedoras de las cuales es posible retirarse total o parcialmente, es decir:

- En **I**, son actividades con una rentabilidad muy débil en las que hay pocas exigencias en su desarrollo, por lo que es más recomendable abandonar esta actividad liquidando el negocio

- En la **H**, las actividades se pueden manifestar poco atractivas dada su posición, por lo que se requiere prudencia para una desinversión parcial o abandonar si no vale la pena mejorar.
- En **F**, constituyen actividades que requieren algunas desinversión parcial siempre y cuando no distraigan recursos de las prioritarias.

Matriz General Electric.

Posición Competitiva	Importancia Relativa	Puntuación	Valor
Posicionamiento en el Mercado	0.07	3	0.21
Calidad del Producto	0.15	4	0.60
Amplitud de la Gama de Productos	0.10	4	0.40
Tecnología	0.20	2	0.40
Acceso favorable a los recursos	0.18	3	0.54
I+D y capacidad de innovación	0.08	3	0.24
Relación con comunidad y gobierno	0.04	4	0.16
Recursos Humanos	0.12	3	0.36
Management	0.06	4	0.24
	1.00		2.55
Atractivo del Mercado			
Tamaño del Mercado	0.18	4	0.72
Perspectivas de Crecimiento	0.22	3	0.66
Estabilidad de la Demanda	0.26	3	0.78
Disponibilidad de Recursos	0.07	4	0.28
Nivel medio de Rentabilidad	0.03	2	0.06
Capacidad de expansión del Comp.	0.14	4	0.56
Grado de turbulencia del entorno	0.10	3	0.30
	1.00		3.36



Formulación de estrategias

De acuerdo a los análisis realizados en la matriz General Electric debemos decir que la postura de la organización es de espera por lo que debe de expandirse, es decir pasar parte de la actividad a D, para ello tiene que:

- ✓ Concentrar la inversión en segmentos con buena rentabilidad y bajo riesgo.
- ✓ Proteger programas existentes.
- ✓ Expandirse teniendo en cuenta la demanda del mercado.
- ✓ Mantener los precios flexibles que sean atractivos para el mercado.
- ✓ Prudencia a la hora de asignar recursos a actividades que no sean las de producción.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz de Posicionamiento Estratégico la organización debe adoptar una posición defensiva tratando de minimizar sus debilidades internas a través de la reducción de los costos y gastos que intervienen en el proceso de prestación de servicios, con la implantación de alternativas innovadoras para la disminución de los productos de importación que son consumidos en los servicios. También está obligada a mejorar su posición competitiva, con la búsqueda de un nivel de eficiencia en la realización de los servicios que oferta. Además deberá realizar movimientos estratégicos en cuanto a la potenciación de nuevos servicios y el reordenamiento de los que no poseen las condiciones óptimas para alcanzar su máximo rendimiento.

3.4 Plan de acciones para el hotel San Juan

Para la implementación de las estrategias en la empresa se elaboró un Plan de Acción que guíe al hotel hacia el logro de los objetivos trazados. A continuación se propone dicho plan, donde se relacionan los recursos que deben emplearse, el personal responsable en la realización de cada tarea, sus ejecutores, así como el período en que deben ejecutarse las mismas. **(Anexo 17)**

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron arribar a siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico estratégico permitió conocer las variables fundamentales que inciden en el desempeño de la organización tanto de forma favorable como desfavorable.
2. Las herramientas y técnicas empleadas para la evaluación de los factores económico-competitivos y de las áreas funcionales permitieron un análisis objetivo, preciso e ilustrativo acerca de la situación de la entidad.
3. Se elaboró el problema estratégico, la solución estratégica y se formularon objetivos estratégicos por áreas.
4. La aplicación de las matrices DAFO, Posicionamiento Estratégico y General Electric permitieron formular estrategias empresariales orientadas a alcanzar los objetivos de la organización y a su vez, en el largo plazo, a incrementar los niveles de eficiencia, competitividad y de satisfacción del cliente.
5. Se elaboró un plan de acción para la implementación de las estrategias formuladas con un horizonte temporal hasta 2021.

RECOMENDACIONES

Se le sugiere a la dirección del hotel:

1. Que teniendo en cuenta los análisis realizados ejecute las estrategias correspondientes, para así reducir las principales deficiencias que se detectaron en el diagnóstico.
2. Implementar la formulación estratégica presentada por el autor con un horizonte del 2021, para lograr un mejor desarrollo de su actividad y el alcance de los objetivos generales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. A. (2004). Marketing Hotelero. Editorial Trillas. México. Pág.10, 11-12, 17-22, 24-27, 38-39.
2. Álvarez, L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer. Número 2, México.
3. American Marketing Association (AMA) (1960). Marketing definitions. A glossary of marketing terms. Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago.
4. Antony, F.; Antony, F.F. & Ghosh, S. (2004): Evaluating Service Quality in a UK hotel chain: A Case Study. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16, núm. 6, pp. 380-384.
5. Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. Journal of Marketing. Volumen 54. Abril.
6. Bitner, M.J. & Hubert, A.R. (1994): Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver. Service Quality: New Directions in Theory and Practice (pp. 72-94). California: Sage.
7. Bolton, R. & Drew, J. (1991a). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. Journal of Customer Marketing. Volumen 55. Enero.
8. Bolton, R. & Drew, J. (1991b). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. Journal of Consumer Research. Volumen 17. Marzo.
9. Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. Journal of Marketing Research.
10. Catal (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo —Rubén Martínez Villenall.
11. Colectivo de profesores. Monografía de Dirección Estratégica. Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente.
12. Correa Salde, V. - Uema, S.- Solá. "Los medicamentos genéricos: ¿Qué necesitamos saber?". Boletín Informativo N°10. Dpto. de Farmacia – Fac. de Cs. Químicas – U.N.C. N. Marzo, 2002
13. Cuervo García, A., "La dirección estratégica de la empresa". (1995)

14. Curso de Dirección Estratégica de Negocios, Escuela de Negocios Española, IEDE Chile 2002).
15. David F. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9 ed. Printice Hall, México. 2003.
16. David F. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9 ed. Printice Hall, México. 2003.
17. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis.Center for Advanced Engineering Study.Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
18. Díaz, D. S. (1994). La Fórmula del Servicio Excelente. Guía de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid. España.
19. Díaz, L. & Díaz, Yelenys (2002). Conceptualización y medición de la calidad de servicio percibida utilizando Servperf en la sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro de Santa Clara. Trabajo de Diploma. CDICT. UCLV. Santa Clara.
20. Díaz, Yelenys& Pons, R. C. (2005). La calidad del servicio percibida: aplicación en instituciones del Banco Popular de Ahorro. CD-ROOM LOGMARK 2005. Editorial Universidad de Matanzas.
21. Diccionario de Marketing. Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 54.
22. Eiglier, P. &Langeard, E. (1975). Uneapproche nouvelle du marketing des services.RevueFrancaise de Gestión.
23. Fernández-Companiononi , Andrés; Calvente-Suárez, Dainaze E.; “Una mirada novedosa de la planeación estratégica en una empresa industrial”. AFCEE. ISSN 2218-3639. Vol. V, enero 2014. Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas, Universidad de Oriente.
24. Fred R. David. “Gerencia Estratégica”
- 25.
26. Gallego, J. F. (1996). Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid: McGraw- Hill Interamericana de España.
27. 19.Gómez, M. T. (1998). Calidad de servicios financieros en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara. Tesis de Maestría. CDICT. UCLV. Santa Clara. Cuba.
28. Grande, I. (1996). Marketing de los Servicios. Editorial ESIC. Madrid.
29. Grönroos, Ch. (1990). Service management and marketing.Managing the moments of truth in service competition.Editorial LexiontonBooks.España.

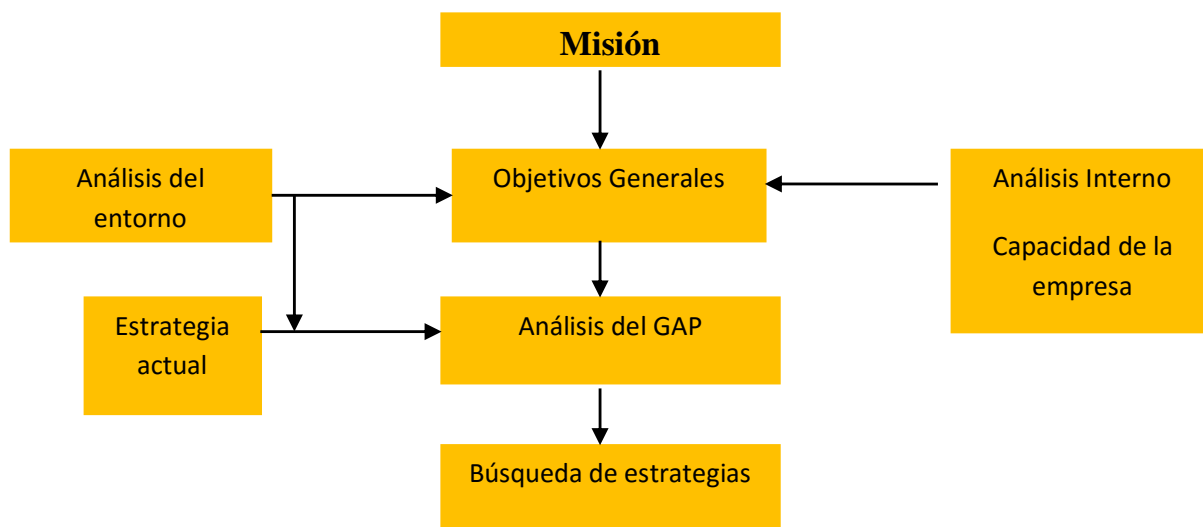
30. Grönroos, Ch. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*.
31. Grönroos, Ch. (1983). Strategies management and marketing in the service sector. Marketing Science Institute. Mayo.
32. Grönroos, Ch. (1994). Marketing y gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
33. Godet, Michael. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Pág.38.
34. Hernández Sampier, Roberto. "Metodología de la Investigación". Tomo 1 y 2. Empresa gráfica de Villa Clara. Enero de 2004.
35. Judd, R. (1964). The case for redefining services. *Journal of Marketing*. Volumen 28. Enero.
36. Juran, J. & Bingham, R. (1974). Quality control handbook. 3ra edition. Editorial McGraw-Hill. New York.
37. Juran, J. M. & F. M. Gryna. (1993). Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill. Madrid. Original 1988.
38. Kaufmann, Arnold y Gil Aluja, 1989. Modelos para la investigación de efectos olvidados. España. Ed. Milladoiro. P.152. Leal de Rodríguez, María Micaela. La Prospectiva: Ciertos apuntes para un marco conceptual.
39. Kotler & Armstrong (2003). Fundamentos de Marketing. 6ta Edición, Págs. 10, 11, 18.
40. Kotler, Ph (2001). Dirección de Marketing. Edición del milenio
41. Kotler, Ph. (1997). Marketing management: analysis, planning and control. 9th edition. Editorial Prentice- Hall International. USA.
42. Kotler, Ph. (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z. Educación S.A. Págs. 8 y 9.
43. Lewis, R. & Booms, B. (1983). En Berry, L.; Shostack, G. y Upah, G (1987). Emerging perspectives on services marketing. American Marketing Association. Chicago.
44. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
45. Menguzzato M., Renau J. "La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del Management". [s. n.]. Brasil.

46. NC ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
47. Norma Cubana 127: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
48. Norma Cubana 26-04, 1987” Medicamentos. Términos y Definiciones
49. Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. Retrieved from Business Source Complete database.
50. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Volumen 49. Otoño.
51. Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. & Berry Leonard L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
52. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). Servqual: a múltiple-ítem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Volumen 64. Número 1. Primavera
53. Pérez Capdevila, Javier. Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Revista Avanzada Científica*. Vol. 14 No. 2 Año 2011. PDF.
54. Rathmell, J. (1974). *Marketing in the services sector*. Winthrop Publisher Inc. Cambridge.
55. Rodríguez González Fermín Orestes y Alemañy Ramos Sonia. “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología.”
56. Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003). *Services Marketing*. Editorial: McGraw-Hill/Irwin.
57. Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*. Volumen 49. Primavera.
58. Velásquez, Reynerio y Rodríguez-Barahona, Karel. Folleto de Dirección Estratégica.
59. Wilensky, Alberto. *Claves de la Estrategia Competitiva*. Fundación OSDE 1997.
60. Yañez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p.124

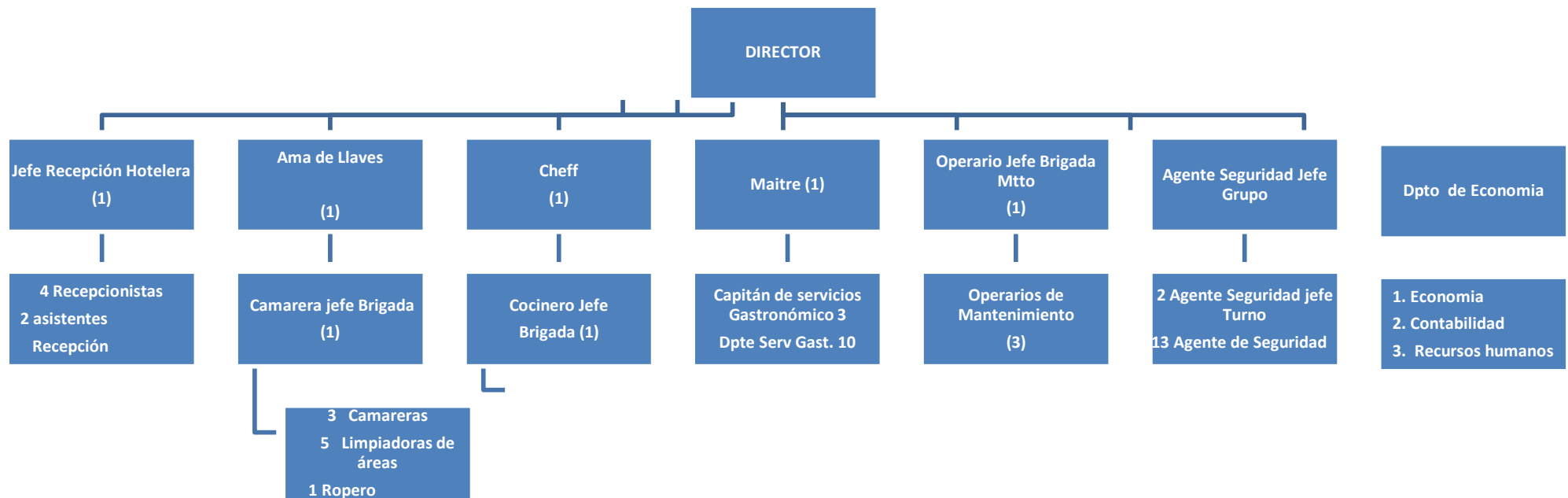
Sitios web

1. http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
Marketingpower.com, de la sección: Resource Library – Dictionary.
2. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>. Hernández, J.
(2004). Marketing de servicios
3. http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_4_03/aci05403.htm. Solanelles, M. J.
(2003). El mercadeo y los servicios de información.

Anexo 1. Modelo clásico de formulación estratégica de Martina Menguzzato adaptado para la investigación.



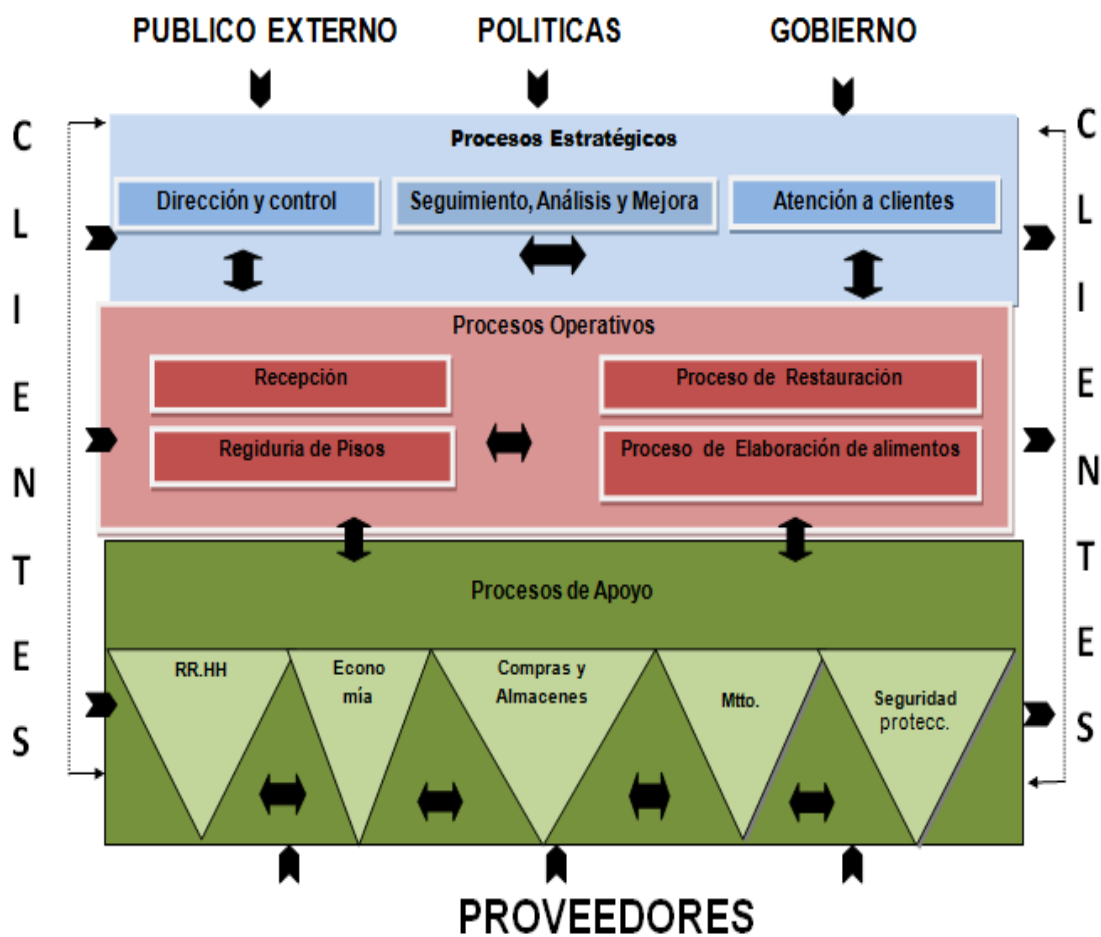
Anexo 2. Organigrama del hotel San Juan



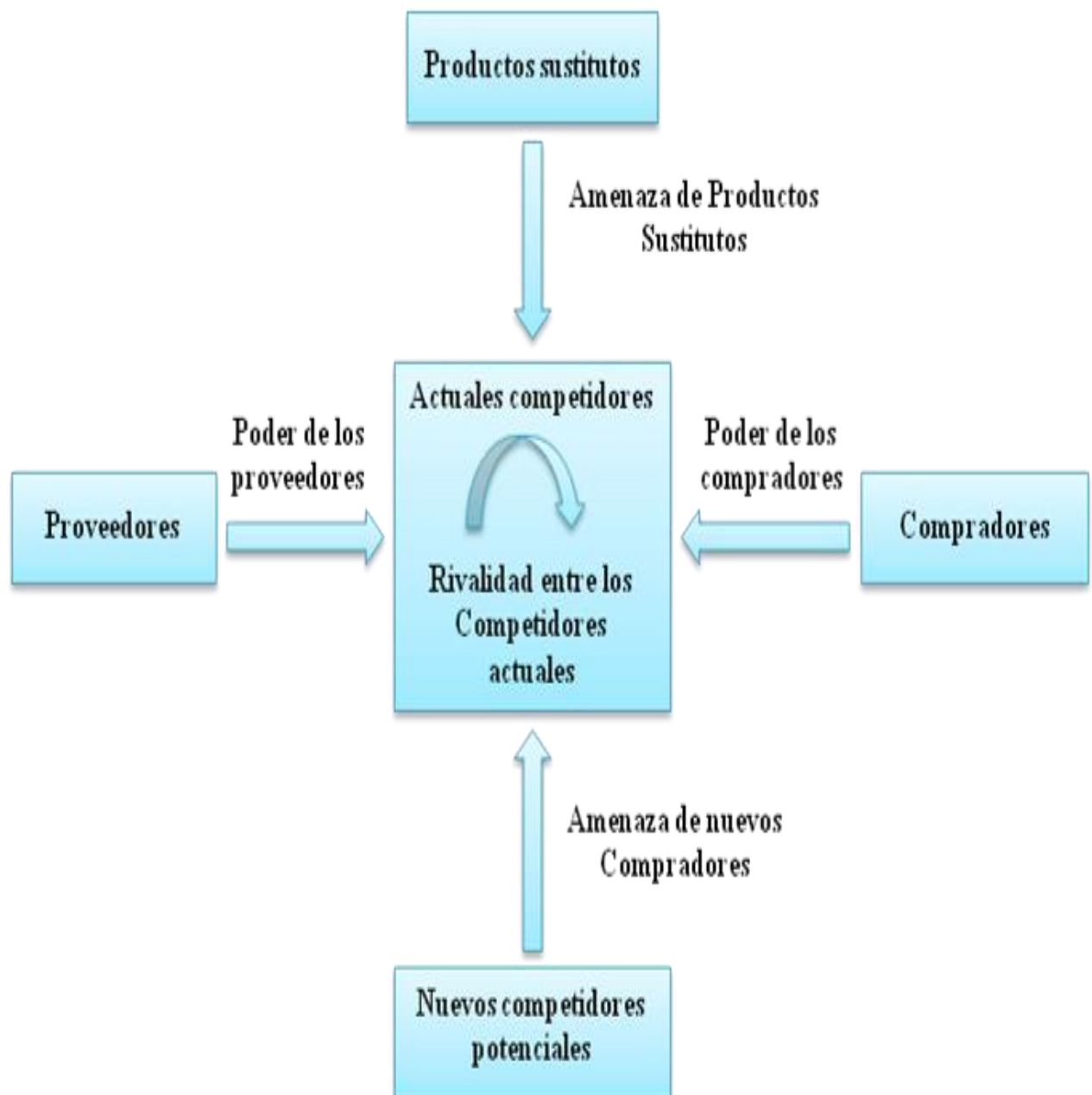
Fuente: Dpto. Recursos Humanos

Anexo 3. Estructura por procesos del hotel San Juan

MAPA DE PROCESOS "HOTEL SAN JUAN"



Anexo 4. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.



Anexo 5. Encuesta aplicada para la selección de expertos

Encuesta a los expertos Hotel Villa San Juan

I. Marque con una X si considera usted que posee los atributos siguientes para participar como experto en una investigación de Diseño de ofertas en el Hotel San Juan.

1. Conocimiento _____
2. Competitividad _____
3. Disposición _____
4. Profesionalidad _____
5. Actualización _____
6. Capacidad _____
7. Colectivista _____
8. Experiencia _____
9. Intuición _____
10. Creatividad _____

II. Evalúe usted los elementos siguientes relacionados con su currículum:

Elementos	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimiento del trabajo en su país			
Conocimiento del trabajo en el extranjero			
Consulta bibliográfica			
Cursos de actualización			

Anexo 6. Selección de expertos por el Software Decisión

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input type="checkbox"/>	10	<input type="text"/>
2- Competitividad	<input type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input type="checkbox"/>		

Intervalo de Competencia

[0.8] [. 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Javier Vazquez Hernández	K = .36	Es Experto
Jenry Franco Castañeda	K = .8045	Es Experto
Ileana Savigñon Guerra	K = .63	No es Experto
Anabel Díaz Domecq	K = .8775	Es Experto
Evian Martínez Zúñiga	K = .824	Es Experto
Marisela Legra Guanto	K = .95	Es Experto
Sonia Amable Mustelier	K = .7065	No es Experto
Enrique Medina Rodríguez	K = .961	Es Experto
Vianeyssi Verdecia Vidal	K = .9	Es Experto
	K = 0	Es el Más Experto

<Atrás

Imprimir...

Anexo 7. Situación económico-financiera

Tabla 1: Utilidad Neta del Hotel San Juan al cierre del 2018 (miles de Pesos y CUC)

	Acumulado								
	Real Año Anterior 2017			Presupuesto Acumulado 2018			Real Año Actual 2018		
INDICADORES	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.
Utilidad Neta	86.5	457.4	-370.9	219.1	977.9	758.8	69.4	243.0	-173.6

Fuente: Dpto. Economía Hotel San Juan

Tabla 2: Ingresos Totales del Hotel San Juan al cierre del 2018 (miles de Pesos y CUC)

	Acumulado								
	Real Año Anterior 2017			Presupuesto Acumulado 2018			Real Año Actual 2018		
INDICADORES	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.
Ingresos Totales Hotel San Juan	2,045.8	1,419.3	626.5	2531.0	1949.6	581.4	2,015.8	1,296.4	719.4

Fuente: Dpto. Economía Hotel San Juan

Tabla 3: Índice de Eficiencia

	Acumulado								
	Real Año Anterior 2017			Presupuesto Acumulado 2018			Real Año Actual 2018		
INDICADORES	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.	Mon. Total	Mon. Div.	Mon. Nac.
Costos y Gastos	1959.3	961.9	997.4	2311.9	1060.8	1251.1	1946.4	1053.4	893.0

Fuente: Dpto. Economía Hotel San Juan

Anexo 8. Comportamiento de los turistas días al cierre del 2018

Tabla 4: TURISTAS DÍAS EXTRANJEROS: alcierre Diciembre/2018

Instalaciones	M E S						A C U M U L A D O					
	Real	Plan	Real	Variación	% Real		Real	Plan	Real	Variación	% Real	
	A.A	2018	2018	Plan/Real	con		A.A	2018	2018	Plan/Real	con	
San Juan	343	2007	541	-1466	158	27	10766	21796	6116	-15680	57	28

Fuente: Dpto. Comercial Hotel San Juan

Tabla 5: TURISTAS DIAS NACIONALES

Instalaciones	M E S						A C U M U L A D O					
	Real	Plan	Real	Variación	% Real		Real	Plan	Real	Variación	% Real	
	A.A	2018	2018	Plan/Real	con		A.A	2018	2018	Plan/Real	con	
San Juan	2670	4500	2658	-1842	100	59	30763	45498	37594	-7904	122	8

Fuente: Dpto. Comercial Hotel San Juan

Tabla 6: TURISTAS TOTALES

Instalaciones	M E S						A C U M U L A D O					
	Real	Plan	Real	Variación	% Real		Real	Plan	Real	Variación	% Real	
	A.A	2018	2018	Plan/Real	con		A.A	2018	2018	Plan/Real	con	
San Juan	3013	6507	3199	-3308	106	49	41529	67294	43710	-23584	105	

Fuente: Dpto. Comercial Hotel San Juan

Anexo 9. Estructura del personal de la empresa

Tabla 6: Estructura del personal de la empresa

	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Porcentaje de Plantilla Aprobada	Porcentaje de Plantilla Cubierta	Porcentaje de Plantilla Cubierta / Aprobada
Cuadros Directivo	1	1	0,46%	0,49%	100%
Cuadros Ejecutivos	17	10	7,80%	4,88%	59%
Técnicos	24	23	11,01%	11,22%	96%
Servicios	136	129	62,39%	62,93%	95%
Obreros	40	42	18,35%	20,49%	105%
Total	218	205	100,00%	100,00%	

Fuente: Dpto. Recursos Humanos

Anexo 10. Resultados de la encuesta a los clientes aplicada por el hotel

**Hotel San Juan
Encuesta al cliente**

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:
Please rate the quality of the following services:

Recepción/Reception 😊 😐 😞

Cortesía/Courtesy
Información/information
Rapidez/Promptness

Teléfonos/Telephones:

Cortesía/Courtesy
Información/Information
Rapidez/Promptness

Maletero/Porters

Cortesía/Courtesy
Información/Information
Rapidez/Promptness

**Limpieza general/Cleanness
Mantenimiento/Maintenance**

Habitación/ Room

Limpieza/Cleanness
Confort/Comfort
Cortesía/Courtesy

Restaurante/Restaurants

Calidad del Menú/Quality of the menu
Variedad del Menú/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleanness

Lobby Bar/Bar 😊 😐 😞

Calidad de la Oferta/Quality of the menu
Variedad de la Oferta/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleanness

Cafetería-Snack-Bar-

Parrillada

Coffeeshop-Snack

Bar-Grill

Calidad de la Oferta/Quality of the menu
Variedad de la Oferta/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleaning

Animación/Entertainment

Actividades Diurnas/Daytime Activities
Actividades Nocturnas/Nighttime Activities

Piscina/Swimming pool




Limpieza/Cleanness

Sensación de Seguridad/Safety sensation

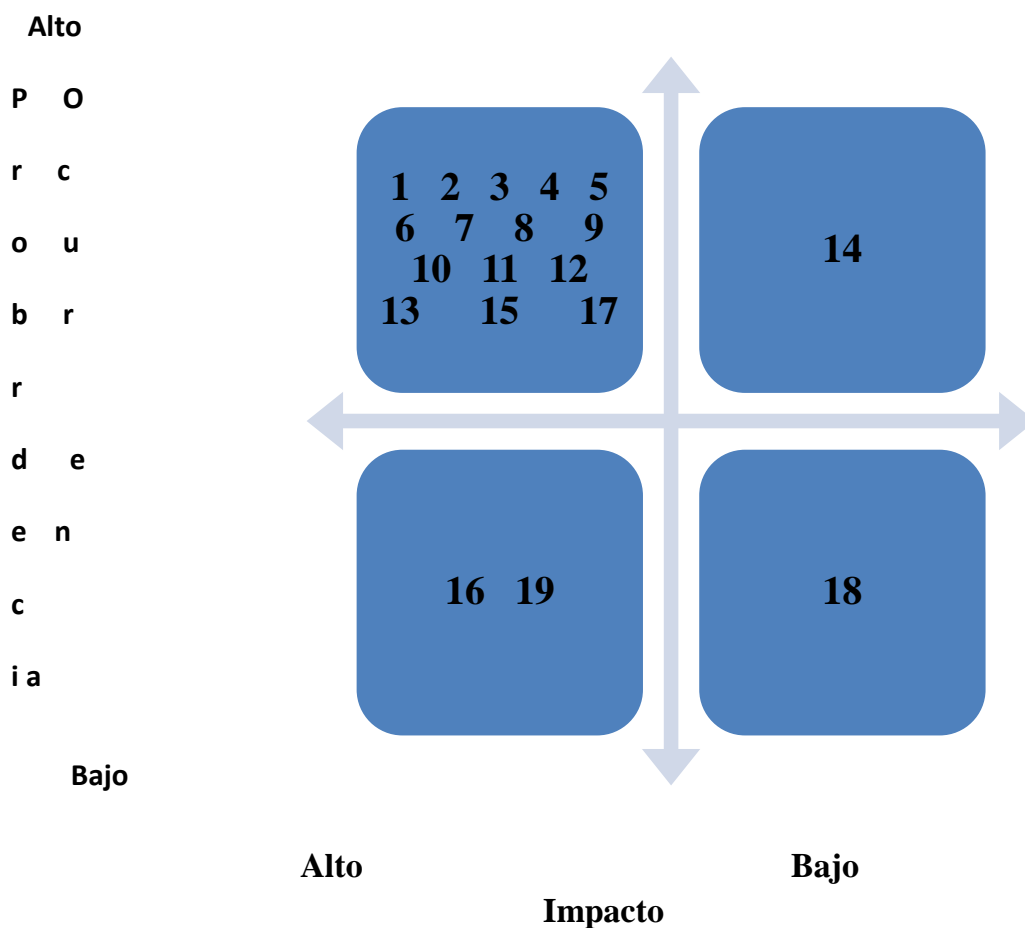
Relación calidad /precio

Relation quality/price

Hotel :San Juan - 2018

VARIABLES	TOTAL HOTEL					
	No resp.				Total	IS G y % Satisf.
Recepcion	401	5151	2694	16	8262	4.65
% Insatisfacción en Recepción	4.9	62.3	32.6	0.2		92.98
Habitaciones	149	2849	1144	51	4193	4.67
% Insatisfacción en Habitaciones	3.6	67.9	27.3	1.2		93.33
Alimentos	377	6937	3067	5	10386	4.69
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	3.6	66.8	29.5	0.0		93.83
Bebidas	411	3764	2732	10	6917	4.57
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	5.9	54.4	39.5	0.1		91.48
Animación/Recreación	566	5246	1872	16	7700	4.73
% Insatisfacción en Animación/Recreación	7.4	68.1	24.3	0.2		94.57
Limpieza General	65	1786	369	8	2228	4.81
% Insatisfacción en Limpieza General	2.9	80.2	16.6	0.4		96.29
Calidad/Precio	35	1093	345	7	1480	4.74
% Insatisfacción en Calidad /Precio	2.4	73.9	23.3	0.5		94.84
Aspectos Generales	611	3522	1813	8	5954	4.65
% Insatisfacción Aspectos Generales	10.3	59.2	30.5	0.1		93.09
Totales de incidencias	2615	30348	14036	121	47120	4.67
% Insatisfacción General	5.5	64.4	29.8	0.3		93.47
Total clientes Físicos	14082.0					
Clientes Encuestados	1441.0					
% clientes encuestados	10.2					

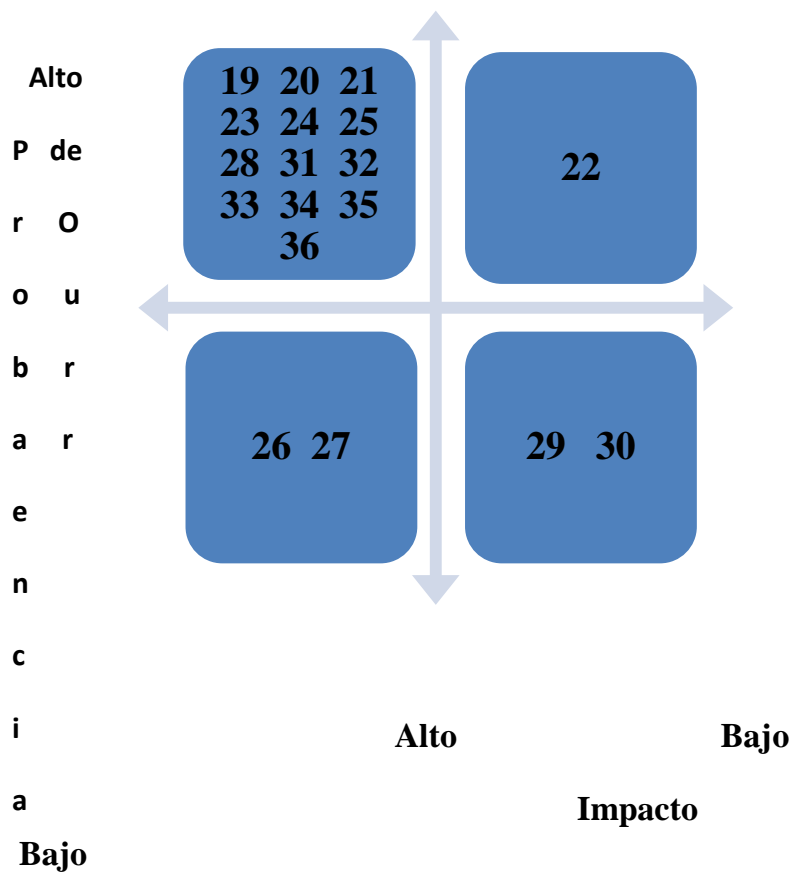
Anexo 11. Matriz de Prioridades de los factores externos



Perfil estratégico de los factores externos

Factores Externos	Amenazas Oportunidades				
	--	-	N	+	++
1					*
2					*
3					*
4					*
5				*	
6				*	
7				*	
8					*
9	*				
10		*			
11	*				
12	*				
13		*			
15	*				
17		*			

Anexo 12 Matriz de Prioridades de los factores internos



Perfil Estratégico de los factores internos

Fortalezas	Debilidades				
Factores Internos	--	-	N	+	++
19					*
20					*
21					*
23				*	
24				*	
25					*
28	*				
31		*			
32	*				
33	*				
34		*			
35	*				
36		*			

01	Aumento del precio de los alimentos, las cervezas, los cigarros y las materias primas en el mercado interno y por ende incremento de los costos de las mercancías adquiridas a los suministradores.	0.11	4	0.4
02	Existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.	0.04	5	0.2
03	Poca variedad y estabilidad de los productos que ofertan los proveedores en el territorio.	0.03	5	0.1
04	Problema con el abasto de agua en la provincia.	0.08	3	0.2
05	Fuerte competencia de los hoteles de ciudad del propio polo turístico.	0.08	3	0.2
06	Problemas con la infraestructura del polo (vías de acceso, electricidad, señalización, comunicaciones y abasto de agua).	0.07	4	0.2
07	Déficit financiero en la sociedad y existencia de doble moneda.	0.09	2	0.1
	OPORTUNIDADES			
01	Pertenecer a la cadena de turismo Islazul prestigiosa en toda la Isla, lo que puede otorgarles ventajas en el mercado.	0.04	4	0.1
02	Ciudad con tradición histórica y cultural.	0.05	4	0.2
03	Instalación que atiende eventos y actividades nacionales e internacionales.	0.03	5	0.1
04	Nivel técnico-profesional y cultural de la población del territorio.	0.07	3	0.2
05	Posibilidad de comercialización directa.	0.09	2	0.1
06	Infraestructura en la ciudad para asimilar eventos y convenciones	0.08	3	0.2
07	Programas de capacitación y superación que ofrece el País.	0.08	3	0.2
08	Incremento de inversiones en la provincia.	0.06	3	0.1
		1.00		3.2

Anexo 13. Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFAS)

Anexo 14. Matriz de evaluación de los Factores Internos (IFAS).

	DEBILIDADES	Peso	Clasif.	RF
01	Insuficiente investigación de los mercados emisores.	0.08	3	0.
02	Las ofertas comerciales y los paquetes turísticos son aprobados por la Casa Matriz.	0.09	3	0.
03	La comercialización de los turistas y las ofertas se realiza por la Agencia de Viajes.	0.08	4	0.
04	La contratación y la forma de pago con las empresas estatales son tratadas por la Dirección de la Casa Matriz.	0.06	4	0.
05	La Política de Precios es regida por la Casa Matriz.	0.05	5	0.
06	Los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo.	0.06	5	0.
07	El Sistema de Contratación de los turoperadores se realiza a nivel de Casa Matriz.	0.08	4	0.
	FORTALEZAS			
01	Buena imagen de la empresa.	0.09	4	0.
02	Amplitud de actividades aprobadas en el Objeto Social.	0.06	5	0.
03	Infraestructura que posibilita brindar variados servicios.	0.11	4	0.
04	La empresa se autofinancia y opera en divisa.	0.09	2	0.
05	Cuenta con una estabilidad del personal de servicios.	0.06	5	0.
06	Amplias proyecciones de desarrollo.	0.09	4	0.
		1.00		3.

Anexo 15. Matriz DAFO en su primer momento

		Oportunidades								Amenazas							
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	Σ
Externo	1. Pertener a la cadena de turismo Islazul prestigiosa en toda la Isla, lo que puede otorgarle ventajas en el mercado.									1. Aumento del precio de los alimentos, las cervezas, los cigarros y las materias primas en el mercado interno.							
	2. Ciudad con tradición histórica y cultural.									2. Existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.							
	3. Instalación que atiende eventos y actividades nacionales e internacionales.									3. Poca variedad y estabilidad de los productos que ofertan los proveedores en el territorio.							
	4. Nivel técnico-profesional y cultural de la población del territorio.									4. Problemas con el abasto de agua en la provincia.							
	5. Posibilidad de comercialización directa.									5. Fuerte competencia de los hoteles de ciudad del propio polo turístico.							
	6. Infraestructura en la ciudad para asimilar eventos y convenciones.									6. Problemas con la infraestructura del polo (vías de acceso, electricidad, señalización, comunicaciones y abasto de agua).							
	7. Programas de capacitación y superación que ofrece el País.									7. Déficit financiero en la sociedad y existencia de doble moneda.							
	8. Incremento de inversiones en la provincia.									-							
Fortalezas																	
1. Buena imagen de la empresa.	X	X		X								X		X			5
2. Amplitud de actividades aprobadas en el Objeto Social.	X		X														2
3. Infraestructura que posibilita brindar variados servicios.			X			X				X	X	X	X	X			7
4. La empresa se autofinancia y opera en divisa	X				X				X	X	X				X		6
5. Cuenta con una estabilidad del personal de servicios.		X		X			X							X			4
6. Amplias proyecciones de desarrollo.					X	X		X		X				X	X		6

Debilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	
1. Insuficiente investigación de los mercados emisores.			X		X			X								3
2. El hotel no elabora las ofertas comerciales y los paquetes turísticos porque la Casa Matriz las determina.	X				X			X		X			X			5
3. Insuficiente coordinación entre la empresa, las distintas agencias de viaje y las transportistas.		X				X		X		X			X			5
4. El hotel no tiene autonomía para la contratación y la forma de pago con las empresas estatales, estas son tratadas por la Dirección de la Casa Matriz.	X				X									X	X	4
5. El Hotel tiene poca autonomía para la fijación de precios ya que esta es regida por el MINTUR.	X	X							X						X	4
6. Los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo.					X			X	X			X		X	X	6
7. El Sistema de Contratación de los turoperadores es deficiente.	X				X			X		X						4
Σ	8	4	3	2	7	3	1	6	3	6	2	3	4	6	4	

Anexo 16. Matriz DAFO en su segundo momento

		FACTORES DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de comercialización directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura que posibilita brindar variados servicios. 	Estrategia ofensiva: Potenciar la infraestructura que posibilita brindar variados servicios para aprovechar al máximo la posibilidad de comercialización directa.	Estrategia Defensiva: Utilizar al máximo la infraestructura del Hotel que permite brindar variados servicios para protegerse de la existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.
O			
R	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos y servicios tienen problemas con la actualización de la Ficha de Costo. 	Estrategia Reorientación Erradicar los problemas con la actualización de la Ficha de Costo de los productos y servicios para aprovechar la posibilidad de comercialización directa.	Estrategia de Supervivencia Actualizar la Ficha de Costo de los productos y servicios para que no afecte la existencia de competidores reales en el mercado con ofertas ventajosas.
T			
A			
L			
E			
Z			
A			
S			
D			
E			
B			
I			
L			
I			
D			

Anexo 17. Plan de acciones para el hotel San Juan

Hotel Islazul San Juan	PLAN DE ACCIÓN	

No	Objetivo	Plan de tareas	Recursos	Ejecutor	Responsable	Fec
1	Potenciar la infraestructura del Hotel que posibilite brindar variados servicios competitivos en el mercado.	Dar seguimiento a la puesta en explotación de las 10 habitaciones fuera de orden.	Materiales de construcción (losas, concreto, ladrillos, tela especializada, madera, clavos etc.).	Espec. del Área de Aseg. de la Calidad.	Dr. Especialista de Calidad	Trin -tra
		Dar seguimiento a la culminación del piso del restaurante del hotel	-Fuerza de trabajo Calificada. -Información actualizada.	-Jefe turno -Especialista del área de Aseg. De la Calidad. -Jefe de planta	- Jefe turno - Jefe de planta.	Me al
		Realizar convenios con empresas que faciliten instrumentos de trabajo.	- Financiamiento. -Fuerza de trabajo calificada. -Tiempo.	Especialista del Área de Abastecimiento	Espec. Técnico-Productiva y Espec. de Contabilidad y Finanzas	Trin de tral

		Realizar una adecuada planificación de las materias primas e insumos para la producción.	-Fuerza de trabajo calif.	- Técnicos y operarios.	-Técnicos y operarios.	Me al
		Revisión y evaluación del estado del equipamiento tecnológico.	-Fuerza de trabajo calificada.	-Espec. Dpto. de Desarrollo -Grupo de Ingeniería y Mantenimiento.	Espec. de Mantenimiento.	Me al

No	Objetivo	Plan de tareas	Recursos	Ejecutor	Responsable	Fecha
2	Introducir al mercado una nueva cartera de ofertas competitivas.	Capacitar al personal del área comercial.	-Financiación -Fuerza de trabajo calificada.	Especialistas del Dpto. de Recursos Humanos.	Esp. de Recursos Humanos.	Mensual
		Aplicación en la entidad de los trabajos de innovación realizados.	-Financiación -Estudios de factibilidad	Especialistas del área de Desarrollo	Esp. Principal Dpto.de I+D+i	Trimestral

		Compra de equipamiento y medios modernos	-Financiamiento -Fuerza de trabajo calificada. - Estudios de evaluación de alternativas de Inversión.	Jefe de las Áreas de Desarrollo y de Mantenimiento.	Espec. de Grupo de inversiones	30 agosto 2020.
--	--	--	---	---	--------------------------------	-----------------

No.	Objetivo	Plan de tareas	Recursos	Ejecutor	Responsable	Fecha
3	Elevar la eficiencia, eficacia y rentabilidad del hotel	Aprovechamiento óptimo de los recursos durante el proceso de prestación de servicios	-Fuerza de trabajo calificada.	Especialistas del Dpto. de Recursos Humanos.	Espec. de Recursos Humanos.	Mensual
		Aplicación en la entidad de los trabajos de innovación realizados.	-Financiación -Estudios de factibilidad	Especialistas del área de Desarrollo	Espec. Dpto.de I+D+i	Trimestral

		<p>Compra de equipamiento moderno</p>	<p>-Financiamiento</p> <p>-Fuerza de trabajo calificada.</p> <p>- Estudios de evaluación de alternativas de Inversión.</p>	<p>Jefe de las Áreas de Desarrollo y de Mantenimiento.</p>	<p>Espec. de Grupo de inversiones</p>	<p>Agosto 2014.</p>
--	--	---------------------------------------	--	--	---------------------------------------	---------------------