



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

**Departamento de Ingeniería Industrial.**

**Trabajo de Diploma en opción al Título de:  
Ingeniería Industrial.**

**Título:**

***Procedimiento para la Planeación y el Despliegue  
Estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.***

**Autor (a): Lianet Machado García.**

**Tutor(s):**

**Msc. Ing. Yaimara Peñates Santana**

**Msc. Ing. Yamil Cáravez Santana.**

**Curso 2008-2009.**

**Año del 50 Aniversario de la Revolución.**



### **Declaración de Autoridad:**

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de: Ingeniería Industrial, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos, ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

---

Lianet Machado García

Autor (a)

Los abajo firmante certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

MSc. Ing. Yaimara Peñate Santana

Tutor

---

MSc. Ing. Yamil Cáavez Santana

Tutor

---

Información científica técnica

Nombre, Apellido y firma

---

Computación

Nombre, Apellido y firma

*"Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados".*

*José Martí.*

*A mi madre y mi padre.*

*A mis padres, por siempre guiarme hacia lo correcto, por sus sacrificios y estar conmigo durante toda mi carrera,*

*A mi gran familia, por su preocupación y estar siempre cerca de mí. También a aquellos que no pudieron estar conmigo.*

*A mi tía Mabel, por estar siempre al tanto de mi constante preocupación y apoyo incondicional.*

*A mis tutores Yaimara y Yamil, por sus conocimientos, su paciencia y ayuda durante las largas horas de trabajo,*

*A mis compañeras de aulas, principalmente a Tatiana, Elaine, Madelín por la ayuda, los consejos, haber compartido momentos, fiestas.*

*A todas las personas del Hotel Jagua que ayudaron y contribuyeron a la realización de este trabajo, en especial: Sinahí, Gloria, Susi, Yanet, Chavelis, Carmen Delia, Alpízar, Maikel...*

*A todos los profesores y tutores en estos 5 años en especial: Niurka, Oumar Diallo, Abel...*

*En fin a todas aquellas personas ayudaron y contribuyeron a mi formación profesional y personal.*

## Resumen

Ante los profundos cambios que tienen lugar en el entorno empresarial, la adopción de nuevos enfoques y herramientas de dirección, como parte esencial de las habilidades gerenciales, constituyen la base fundamental para la subsistencia y el éxito de las organizaciones del siglo XXI. La Planeación y Despliegue Estratégico, surge como un nuevo enfoque estratégico que facilita el alineamiento organizacional.

En este sentido los procedimientos que actualmente utilizan las organizaciones que integran los circuitos turísticos, entre ellas el Hotel Jagua, perteneciente al Circuito Centro Sur, para realizar la planeación y el despliegue estratégico de la Voz del Cliente, son inconsistentes desde el punto de vista técnico, motivando que los proceso de trabajo que crean valor funcionen desconectados de la voz del cliente y la realidad estratégica

Se plantea entonces como objetivo general de la investigación: Aplicar un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua que posibilite el alineamiento entre el Nivel Estratégico de la red de organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur y el Nivel Táctico y Operativo de la organización.

Para la aplicación del procedimiento, fue necesario la utilización de técnicas de recopilación de información y herramientas tales como: entrevistas, revisión de documentos, observación directa, encuestas, grupos de trabajo, tormentas de ideas, matrices estratégicas, guía de evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión: Malcolm Baldrige, matrices de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de afinidad, entre otras.

Con la aplicación del procedimiento en el Hotel Jagua se define el propósito estratégico de la organización y se despliegan las metas hasta el nivel táctico y operativo tomando como ejemplo el proceso de Recepción y alojamiento, el departamento Ama de llaves y a nivel individual, el puesto de trabajo, camarera de habitaciones.

## ÍNDICE

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                       | 9   |
| Capítulo I. Marco Teórico-Conceptual.....                                                                                               | 12  |
| 1.1 Introducción .....                                                                                                                  | 12  |
| 1.2 Dirección Estratégica. Génesis y Evolución. ....                                                                                    | 12  |
| 1.3 Diferencias entre la Dirección Tradicional y la Dirección Estratégica. ....                                                         | 15  |
| 1.4 Enfoques modernos para la Dirección Estratégica.....                                                                                | 16  |
| 1.4.1 La Dirección Estratégica y la Gestión de Calidad Total.....                                                                       | 16  |
| 1.4.2 La Dirección Estratégica y la Gestión por Procesos.....                                                                           | 19  |
| 1.4.3 La Dirección Estratégica y el Control de Gestión. ....                                                                            | 20  |
| 1.5 Modelos de Dirección Estratégica. Análisis Crítico.....                                                                             | 21  |
| 1.6 La Planeación y el Despliegue Estratégico: cómo lograr el alineamiento estratégico.....                                             | 23  |
| 1.6.1 Alineamiento Estratégico. ....                                                                                                    | 25  |
| 1.7 Aplicación de los enfoque estratégicos en Cuba.....                                                                                 | 29  |
| 1.7.1 La Dirección Estratégica en el sector turístico cubano. ....                                                                      | 30  |
| 1.8 Conclusiones Parciales.....                                                                                                         | 31  |
| CAPÍTULO II Descripción del procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan en un Circuito Turístico..... | 33  |
| 2.1 Introducción. ....                                                                                                                  | 33  |
| 2.2 Situación Actual del Turismo en Cuba y Cienfuegos.....                                                                              | 33  |
| 2.2 Caracterización del Hotel Gran Caribe Jagua. ....                                                                                   | 36  |
| 2.3 Justificación de la necesidad de la investigación.....                                                                              | 38  |
| 2.4 Procedimiento para la planeación y el despliegue estratégico en organizaciones que participan en el Circuito Centro-Sur. ....       | 40  |
| 2.5 Conclusiones Parciales.....                                                                                                         | 49  |
| Capítulo III Aplicación del procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua.....                                                            | 50  |
| 3.1 Introducción.....                                                                                                                   | 50  |
| 3.2 Aplicación del procedimiento. ....                                                                                                  | 50  |
| 3.2.1 Etapa I: Diagnóstico Estratégico. ....                                                                                            | 50  |
| 3.2.2 Etapa II Despliegue Estratégico. ....                                                                                             | 82  |
| 3.2.3 Etapa III: Monitoreo del progreso. ....                                                                                           | 98  |
| 3.3 Conclusiones parciales.....                                                                                                         | 99  |
| Conclusiones Generales.....                                                                                                             | 100 |
| Recomendaciones. ....                                                                                                                   | 101 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Bibliografía..... | 102 |
| Anexos .....      | 103 |

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial de hoy, se ha caracterizado por rápidos cambios en la tecnología, las competencias, las necesidades de los clientes, la situación económico-política y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones. La existencia de un entorno con tales características, exige a las empresas un nuevo enfoque estratégico

La Planeación y Despliegue Estratégico, como un nuevo enfoque estratégico en el campo de la Dirección, permite a la organización, alinear los objetivos y acciones de mejoras con la Visión, Misión y Estrategias Claves, es decir, que la actuación diaria de todos los empleados contribuya al logro de los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo del turismo a escala mundial y en el Caribe es una realidad y de hecho constituye el modo de vida principal para no pocos países en desarrollo. En Cuba a partir de los años 90, se inició una estrategia económica dirigida a la captación y desarrollo del turismo internacional. Desde entonces se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana, por su importante papel en el proceso de recuperación económica del país.

Según datos publicados por la Organización Mundial de Turismo en el Panorama del Turismo Internacional en su edición del 2008: Cuba se encuentra dentro los primeros 10 destinos más visitados en región de Las Américas y en la segunda posición en área del Caribe, superado por República Dominicana. Según estadísticas de la Organización de Turismo del Caribe, CTO (por sus siglas en inglés) la República Dominicana y Cuba se mantienen en el 2008 ocupando la primera y la segunda posición respectivamente, en cuanto al número de llegada de turistas.

Si se considera su importancia y la posición entre los competidores del caribe, el mejoramiento de la calidad de los servicios y las ofertas son una necesidad de primer orden para la competitividad

En Cuba, una buena parte de los servicios turísticos se presentan en la forma de “circuitos turísticos”. Frecuentemente, el concepto de circuito está en la mente del cliente y no en la mente del proveedor de servicios. Existe un fuerte enfoque vertical en la forma en que se administra el turismo en Cuba, creando “barreras invisibles”, entre las organizaciones que participan en un circuito turístico. El concepto del Circuito Turístico muchas veces es el resultado de un esfuerzo comercial, trayendo consigo que no existe un pensamiento orientado a la integración de la red de organizaciones que participan en el circuito.

El destino Cienfuegos, como parte del circuito Centro-Sur, se viene fortaleciendo desde mediado de la década de los 90'. Durante todo este tiempo se han ejecutado una serie de inversiones que han posibilitado elevar la calidad de la planta hotelera, extrahotelera e

incrementar la cantidad de habitaciones hasta 803 habitaciones. No obstante, los resultados de la gestión turística en los últimos años no muestran una evolución favorable (Cáravez, 2008).

Investigaciones desarrolladas en el territorio (Cáravez, 2005, 2006, 2007) han podido identificar que: existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos. Dichas investigaciones han demostrado que *los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos que crean el valor en el Nivel Operativo.*

Para dar respuesta a esta problemática se ha propuesto un modelo (Cáravez, 2007) que persigue la reducción de la magnitud de cada una de las discrepancias identificadas y que limitan la mejora de procesos. La Discrepancia No. 2 identificada y que forma parte del modelo, señala que *no se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente y la información clave, por tanto, la planeación y despliegue estratégico están limitados y los procesos de trabajo donde se crea el valor pudieran funcionar desconectados de la realidad estratégica.*

Dentro de las organizaciones que participan del circuito Centro – Sur se encuentra el Hotel Jagua perteneciente a la cadena Gran Caribe. A consecuencia de lo anteriormente planteado, la planeación estratégica de esta organización está fuertemente limitada por la falta de colaboración en la red provocando que no se utilice información relacionada con la voz del cliente e información clave que debería compartirse en el Nivel Estratégico. Debe añadirse que la forma en que se realiza la planeación actualmente es inconsistente desde el punto de vista técnico, lo cual se evidencia principalmente en la ausencia de procedimientos fiables y la imposibilidad de realizar el despliegue estratégico hasta los procesos de trabajo.

De la problemática planteada anteriormente se puede identificar el siguiente

#### **Problema Científico:**

No existe un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico que posibilite el alineamiento entre el nivel estratégico de la red de organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur, y el Nivel táctico y operativo del Hotel Gran Caribe Jagua.

En consecuencia, se formula la **Hipótesis de la Investigación:**

La aplicación de un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en el Hotel Jagua posibilitará utilizar un enfoque consistente que contribuya al alineamiento entre el Nivel Estratégico de la red de organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur y el Nivel Táctico y Operativo de la organización.

El **Objetivo General** de la Investigación queda planteado como sigue:

Aplicar un procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua que posibilite el alineamiento entre el Nivel Estratégico de la red de organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur y el Nivel Táctico y Operativo de la organización.

Derivándose los **Objetivos Específicos** siguientes:

- Elaborar un marco conceptual del análisis de las principales tendencias de desarrollo que conduzcan a la adopción de la teoría necesaria para la aplicación del procedimiento y su perfeccionamiento continuo.
- Demostrar la necesidad de la aplicación de un procedimiento para la planeación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua, como instalación que participa en la red de organizaciones turísticas del Circuito Centro – Sur.
- Aplicar el procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua de la provincia de Cienfuegos.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos, conclusiones y recomendaciones generales, bibliografía consultada y anexos como complemento de los resultados obtenidos.

### **Capítulo I. Marco Teórico-Conceptual.**

Este capítulo aborda de forma general todos los aspectos teóricos relacionados con el tema de la Dirección Estratégica, su relación otros enfoques modernos de gestión y su aplicación en Cuba y en especial en el sector turístico. Además se trata con gran importancia los elementos de la Planeación y el Despliegue Estratégico como vía para lograr el alineamiento estratégico.

### **Capítulo II. Procedimiento para el despliegue estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico.**

Se realiza la caracterización del Hotel Gran Caribe Jagua y se presenta la problemática que da origen al modelo en el desarrollo del trabajo. Se explica el procedimiento que se propone para dar solución a una de las discrepancias identificadas y que hoy limitan la mejora de procesos en las organizaciones de Cienfuegos que participan del Circuito Centro – Sur.

### **Capítulo III. Aplicación del procedimiento en el Hotel Gran caribe Jagua de Cienfuegos.**

En este capítulo se aplica el procedimiento seleccionado en la investigación en el Hotel Jagua.

## Capítulo I. Marco Teórico-Conceptual.

### 1.1 Introducción

En este capítulo se abordan los conceptos y los aspectos teóricos más significativos relacionados con la Dirección Estratégica, la Planeación Estratégica y su aplicación en Cuba. Se presentan los nuevos enfoques modernos de gestión y sus aportes al campo de la Dirección Estratégica. Se realiza un análisis crítico a algunos Modelos de Dirección Estratégica de diferentes autores. Por último se hace énfasis en la planeación y despliegue estratégico como vía para lograr el alineamiento organizacional.

### 1.2 Dirección Estratégica. Génesis y Evolución.

El término de estrategia, comienza a emplearse desde la antigüedad en el campo militar. En aquellos, tiempo significaba planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de sus recursos. En el mundo académico, se introduce por Von Newman y Morgerstern en 1944 con la "Teoría de los Juegos". (Menguzzato, 1995). A partir de 1962, en Estados Unidos se comienza a difundir el concepto de estrategia en el campo del Management, resultando relevantes los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff.

Los años 70 se caracterizaron como turbulentos tras la sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. De manera que los constantes y profundos cambios económicos, socio-políticos tecnológico del mundo, el incremento de la competencia transformaron al entorno empresarial en turbulento y complejo. La relación empresa-entorno comienza hacer el centro de atención de muchos trabajos. Surge la necesidad de un nuevo planteamiento mas adecuado, que da lugar a la llamada actitud estratégica y una evolución en los sistemas de dirección de las empresas. Esta actitud estratégica se ha ido plasmando en los conceptos de Estrategia, Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, constituyendo su base fundamental. (Menguzzato, 1995)

Se señala que fue Igor Ansoff ha mediado de los años 70, quien planteara el término de "Strategic Management" (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tienen lugar a fines de los años 70 y en la economía de Estados Unidos como centro de la expansión de la posguerra, surgieron otros autores como Andrews y Porter entre los mas destacados. Así, como sistema de dirección que permitía hacer frente a las

nuevas condiciones de cambios estructurales, fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de estados Unidos y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial. (Bueno, 1993)

En 1973, se presentaron en la Internacional Conference on Strategic Management (la primera que se celebraba sobre tal enfoque), una serie de trabajos de Ansoff, Declerck y Hayes que recogía los aspectos esenciales de un nuevo enfoque al que llamaron Dirección Estratégica. (Bueno, 1993)

En las consideraciones que centran su atención en la aparición de la Dirección Estratégica como un enfoque de management, el cual tiene como antecedente a la Planificación Estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico; se destaca, como la Dirección Estratégica incorpora los cambios estructurales que son necesarios al interior de la empresa como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, superando así la tendencia inmovilista al concebir el análisis interno de la organización presente en la Planificación Estratégica; y además, a la atención que se le concede en la Dirección Estratégica, a la ejecución de la estrategia formulada, así como a los elementos que condicionan tanto la formulación como la realización y control de la misma.

La Dirección Estratégica aparece así con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. (Lantigua, 2009) Todo esto es concebido a partir de presuponer que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, tiene lugar un intenso trabajo grupal en la empresa, que incorpora a todos los niveles y participantes, donde todos reflexionan sobre el futuro, todos fijan fines a su nivel, todos proponen acciones para cumplirlas y todos se autoevalúan.

A partir de aquí la Dirección Estratégica ha estado en constante evolución, en el anexo 1 se puede ver gráficamente este proceso. Así mismo, varios y diversos autores han enriquecido y perfeccionado el tema con sus concepciones acerca de la Dirección Estratégica:

- Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. (Andrews, 1977)
- Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter, 1980)
- 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. (Bueno, 1993)
- Es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa. (Schendel y Hoffer, 1979).
- Es una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la Dirección, donde ya no se trata de capear las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal. Implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio. (Menguzzato, 1989).
- Es un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos. (Bartoli y Hermel, 1989).
- Es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (Ronda Pupo, 2006).

A partir de estos conceptos se puede afirmar que la Dirección Estratégica: es el proceso mediante el cual una organización formula, implanta, ejecuta y controla las estrategias, garantizando una interacción proactiva con el entorno y permita alcanzar los resultados deseados.

Además se apunta como un enfoque de sistema abierto, al prestar gran importancia a la relación de la empresa con su entorno (las organizaciones constantemente interactúan con su

entorno) y tiene un carácter proactivo porque no solo basta conocer las nuevas transformaciones que ocurren en el entorno sino que, se necesita anticiparse a esos cambios, de ahí que la Dirección Estratégica ofrezca a las empresa una rápida actuación ante los cambios del entorno permitiendo conseguir las metas organizacionales.

### 1.3 Diferencias entre la Dirección Tradicional y la Dirección Estratégica.

Como se ha tratado anteriormente la Dirección Estratégica tiene como antecedente el sistema de dirección la Planificación Estratégica. A continuación se presentan las consideraciones de varios autores acerca de cuales pueden ser las diferencias entre la dirección tradicional y la estratégica.

Según (Ronda Pupo, 2006): La dirección tradicional concibe el sistema organizacional como un sistema cerrado que cuenta con un plan articulado y definido. Para el caso de la dirección estratégica el sistema es abierto y la misma debe efectuar cambios en la medida que sean requeridos por el entorno. De forma general en la dirección tradicional se les presta poca atención a los valores y a las situaciones cambiantes.

Bueno (1993) establece las diferencias entre los dos sistemas en cuestión, como se muestra en la tabla 1.1

Tabla 1.1 Diferencia entre los sistemas de Planificación y Dirección Estratégica.

| Conceptos                    | Sistema de Planificación Estratégica | Sistema de Dirección Estratégica                                     |
|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Naturaleza del entorno       | Estable-Adaptativo                   | Inestable-Discontinuo                                                |
| Época de desarrollo          | Años sesenta y setenta               | Años setenta y ochenta                                               |
| Proceso directivo            | Estructurado y provisional           | No estructurado, flexible y oportunista                              |
| Horizonte económico          | A largo plazo                        | A corto, medio y largo plazo                                         |
| Formulación de la estrategia | Centralizada                         | Descentralizada y participativa                                      |
| Estilo de dirección          | Tecnocrático                         | Creativo                                                             |
| Orientación de los cambios   | Unidireccionales o técnico-económico | Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno. |
| Carácter del sistema         | De planificación                     | De Planificación-acción                                              |

Fuente: Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Bueno, 1993

Para (Rodríguez, 1998): La planeación estratégica es diferente a planear a largo plazo, este último aspecto es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente; se asume que las cosas continuarán, en muchos casos en que se conoce que ocurrirán cambios, y que por falta de preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y una corriente de decisiones similares. En contraste la planeación estratégica busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos.

Según (Gárciga, 1999) las principales diferencias existentes entre ambos enfoques de dirección son:

- Ciclo más bien a mediano plazo y continuo. Hace mayor énfasis en los factores del entorno y, al corresponderlos con factores internos, los sitúa en función de los primeros. La planificación tradicional miraba más hacia dentro que hacia fuera.
- Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- Desplaza su principal atención a la eficacia, aunque la eficiencia continúa siendo vital.
- Utiliza ampliamente la información cuantitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información estadística, mientras que la planificación tradicional utiliza preferentemente esta última.
- Se fundamenta más en la representación de escenarios futuros, y se basa menos, sin significar que no las considere, en las experiencias pasadas.
- Su preocupación central radica en el desarrollo de un potencial futuro, con prioridad sobre las cuestiones corrientes.
- Para la planificación estratégica es muy importante el control de las desviaciones del estado real y del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado en relación con lo esperado.

Sin olvidar estas diferencias, Ronda Pupo (2006) considera que la dirección estratégica no hace obsoleta la dirección tradicional, sino que le da una nueva orientación a las denominaciones tácticas y operacionales.

#### **1.4 Enfoques modernos para la Dirección Estratégica.**

En la medida que ha evolucionado la Dirección Estratégica, han surgido nuevos enfoques de gestión. La complementación e integración de ellos han enriquecido y continuarán haciéndolo, el desarrollo futuro de la Dirección Estratégica. Entre los más destacados cabe señalar: Gestión de la Calidad Total, Gestión por Procesos, Control de Gestión. A continuación se analizan los aportes al campo de la Dirección Estratégica de los mismos.

##### **1.4.1 La Dirección Estratégica y la Gestión de Calidad Total.**

La conceptualización actual del término calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y en todos los niveles de la misma, y que afecta a todos los procesos y personas. Según la norma ISO 9000, 2005 Calidad: Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

La misma norma ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño (ISO, 2005):

- 1) Enfoque al cliente
- 2) Liderazgo.
- 3) Participación del personal
- 4) Enfoque basado en proceso.
- 5) Enfoque de sistema para la gestión.
- 6) Mejora continua.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

A partir de los años 80 comenzó a denominarse Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM) a la combinación de planificación de sistemas de calidad, planificación estratégica de calidad y el control estadístico de la calidad. TQM es una filosofía, un conjunto de herramientas y un proceso cuyo resultado genera satisfacción en el cliente y una mejora continua en la organización. Para tener éxito, todas y cada una de las personas que constituyen dicha organización deben practicarla. (Calle, 2005)

TQM se compone de técnicas de gestión, procesos y procedimientos operativos, junto con herramientas tecnológicas adecuadas, bajo un enfoque sistemático y disciplinado que conducen a una mejora continua de la organización. (Rodrigo, 2005)

El proceso de gerencia de la calidad total es un enfoque corporativo total, que se centra en satisfacer y, a menudo, en exceder las expectativas de los clientes, reduciendo significativamente los costos resultantes de una mala calidad mediante la definición de un nuevo sistema de dirección y cultura corporativa. El TQM constituye un estilo de dirección que describe cómo una organización puede satisfacer a sus clientes y optimizar su rentabilidad a largo plazo, su posición competitiva y su participación en el mercado. (Rodrigo, 2005).

Como una extensión de TQM se conceptualiza la dirección estratégica de la calidad total (STQM). Se define como una filosofía que considera la calidad desde el punto de vista del desempeño externo e interno de la empresa. Se acota la calidad por las necesidades del entorno y de los clientes, identificándose los factores críticos que determinarán la supervivencia y competitividad de la organización en el futuro.

Para la gestión de la calidad total (TQM) la calidad era establecida exclusivamente por el cliente, mientras que en este último enfoque se da un papel relevante al entorno en la definición de la calidad. (Rodrigo, 2005).

La STQM considera la importancia de la toma de decisiones socialmente responsables y sensibles al entorno, integrándolas en el marco de la gestión de la calidad total, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, fortaleciendo y aumentando sus objetivos de calidad. Hasta el presente, la mayor parte de las aportaciones sobre gestión de la calidad total han centrado su atención en la satisfacción de las necesidades directas de los clientes. Actualmente, y de forma progresiva, esta atención se ha ido orientando hacia una mayor concienciación en la protección y relevancia del entorno. Específicamente, la STQM se centra en el entorno empresarial, y en cómo una empresa se desenvuelve en él. (Rodrigo, 2005).

El STQM es una evolución del TQM que prepara las empresas hacia el futuro. Identifica las limitaciones presentes del TQM e intenta ofrecer una estructura completa que muestra la calidad desde el punto de vista del desempeño global de una empresa.

Algunos de los aspectos que han favorecido la evolución del TQM hacia el STQM se listan a continuación (Rodrigo, 2005):

- Las necesidades de los consumidores han cambiado significativamente, lo que ha permitido la orientación hacia una nueva visión del entorno.
- Las empresas competitivas desarrollan estrategias dirigidas a retener a sus clientes y al mismo tiempo para atraer a otros nuevos. Los esfuerzos por mejorar la calidad no quedan restringidos a los clientes actuales sino también a los potenciales.
- Las empresas alcanzan a comprender el impacto de sus acciones sobre otras empresas y a reconocer que su incapacidad para mejorar la productividad y la calidad de sus productos y servicios afecta a la productividad de otras organizaciones que interactúan directa o indirectamente con las mismas.
- Las empresas son responsables con su entorno y muestran una preocupación creciente por las necesidades y demandas de la sociedad.
- Las empresas que trabajan en mercados globales están tomando cada vez más conciencia de las diferentes demandas de sus entornos operativos y comienzan a comprender que las culturas que definen estos entornos influyen en la percepción que se tiene sobre la calidad de los productos y servicios que las mismas ofrecen.
- Las diferencias en las estructuras políticas, comerciales, económicas y sociales bajo las que la empresa opera, sugieren la necesidad de que se desarrolle una nueva perspectiva que gestione las complejidades del entorno y de la organización.
- El STQM propone que la calidad viene determinada por el entorno y por el cliente, lo que permitirá el desarrollo de un programa efectivo de calidad.

Cuando la organización adquiere una clara visión de su futuro, el siguiente es plantearse es

cómo mostrarse sensible hacia el entorno y sus clientes. Bajo este planteamiento las empresas deben e iniciar un proceso de cambio sistémico y cultural. En el marco del proceso de cambio sistémico, una organización debe centrarse estratégicamente en sus clientes y entorno, y en la relación de ambos (cliente/entorno), así como en la planificación estratégica y tecnológica del entorno. En el marco del proceso cultural, debe orientar a los empleados hacia un compromiso y concienciación que ponga de relieve la importancia del entorno y los clientes. (Rodrigo, 2005).

#### **1.4.2 La Dirección Estratégica y la Gestión por Procesos.**

Cada vez más el éxito de las organizaciones está condicionado a que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto uno de los principales puntos de análisis lo constituye precisamente la gestión basada en procesos en las empresas. Las condiciones actuales de la gestión empresarial se caracterizan por la necesidad de tiempo, la alta complejidad y las exigencias de los clientes; lo que implica un cambio en la forma de gestionar. De ahí, que el enfoque de procesos, hoy en día sea reconocido como una herramienta de alto valor.

En los ocho principios de la Gestión de la Calidad, propuestos en la norma ISO 9000:2005, el enfoque basado en procesos se define como la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización. La misma norma plantea que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El enfoque por procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y conlleva a (Minor, 2009):

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

En el contexto de la Dirección Estratégica la implantación de la gestión por proceso es una alternativa para proporcionar mayor eficiencia y productividad. El hecho de que el enfoque basado en proceso considere las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a la organización concentrar su atención sobre los procesos claves que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia el cumplimiento de su visión y misión.

Una organización para lograr la eficacia del proceso necesita que todos los elementos que la componen (áreas, personas, actividades), se integren y marchen en una misma dirección hacia los objetivos organizacionales.

### **1.4.3 La Dirección Estratégica y el Control de Gestión.**

Hasta la década de 1970, existía una tendencia a considerar el control de gestión como la verificación de lo realizado, más que un proceso de aprendizaje y mejoramiento permanente del desempeño. Algunos autores enfatizan al control de gestión subordinado a la planificación estratégica. Aspecto que resulta relevante si se trata de entornos cambiantes puesto que la gestión conducirá a resultados exitosos solo si previamente se ha determinado la meta y la estrategia para alcanzarla. La consideración anterior conduce a otra muy importante y es que la gestión y el control de gestión subordinados al planteamiento estratégico ofrecen una visión dinámica, de cambio en el diseño de los sistemas de control de gestión, los cuales deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias. A lo anterior se le conoce como "el problema de la coherencia entre la estrategia y las reglas de gestión". (Hernández, 2003)

A continuación se presenta las definiciones de autores sobre el tema:

- "Conjunto de mecanismos, que puede utilizar la dirección, permitiendo aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección." (Amat, 1993).
- "El sistema de control de gestión es un conjunto de rutinas formales, rutinas basadas en informaciones y gestión de procedimientos utilizados para mantener o alterar patrones de las actividades organizativas." (Simons, 1995).
- Hugué Jordán (1995) "Es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados".

Tomando en cuenta los puntos vista de estos autores se puede afirmar que el control de gestión se encuentra estrechamente vinculado a actividades como: la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, manejo de los recursos, medición de resultados y mejora del desempeño. Es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, por lo que (Hernández, 2003):

- El control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- El problema del control de gestión radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local

- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización
- Constituye un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Es un medio para gestionar el cambio.

### 1.5 Modelos de Dirección Estratégica. Análisis Crítico.

Considerando la diversidad y cantidad de modelos diseñados y aplicados en el mundo, en el presente epígrafe se realiza un análisis a algunos de ellos, apoyándose fundamentalmente en el estudio realizado por (Ronda Pupo, 2006), a 27 modelos, de los cuales se seleccionan como objeto de análisis, los siguientes:

- 1) Modelo propuesto por Eugenio Yáñez (Cuba, 1989)
- 2) Modelo propuesto por Carlos Lazo Vento (Cuba, 1998)
- 3) Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (Cuba, 1999)
- 4) Modelo propuesto por Bueno (España, 1997)
- 5) Modelo propuesto por A. Thompson y A. Strickland (EEUU, 1997)

En el anexo 2 pueden apreciarse los diagramas de los cinco modelos escogidos.

La tabla 1.2 recoge los principales conceptos y herramientas de los modelos propuestos para analizar.

Tabla 1.2 Conceptos y Herramientas compartidas por los modelos.

| Modelos | Conceptos                                                                                                                                                                                  | Fases                                                    | Herramientas  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|
| 1       | Misión, Visión, Solución y Problema estratégico general, Estrategias, Factores Claves del éxito, Unidades y Direcciones estratégicas.                                                      | Planeación Diagnóstico/<br>Formulación de la estrategia. | Análisis DAFO |
| 2       | Misión y Visión, Diagnóstico, Escenario tendencial, Objetivos estratégicos por Áreas de resultados claves, Procesos estratégicos claves, Programas de implantación, diseño de estrategias. | Planeación Diagnóstico/<br>Formulación de la estrategia. | Matriz DAFO   |

|   |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                  |                                                                                         |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Análisis del entorno actual y futuro, Análisis interno, Misión y Visión, Objetivos generales estratégicos, Brecha estratégica, Objetivos generales estratégicos, Formulación de Estrategias, Implantación. | Planeación, Formulación de objetivos, Diagnóstico/ formulación de la estrategia. | Análisis DAFO, Perfil estratégico, Cadena de Valor, Análisis de las 5 fuerzas de Porter |
| 4 | Análisis y pronóstico del entorno, Análisis interno, Misión, Formulación y selección de estrategias, Elaboración del problema estratégico, Implantación de estrategias, Control.                           | Formulación de objetivos Diagnóstico/ Formulación de la estrategia Control       | Análisis DAFO.                                                                          |
| 5 | Misión, objetivos estratégicos, formulación de estrategias, Ejecución de planes estratégicos, Evaluación de los resultados                                                                                 | Planeación Diagnóstico/ Formulación de la estrategia                             | Cadena de Valor, Análisis de las 5 fuerzas de Porter , Análisis DAFO                    |

Fuente: Elaboración propia.

El primer Modelo fue creado por Eugenio Yáñez, en Cuba en el año 1989. En su análisis (Ronda Pupo, 2006) lo destaca como el más particular de todos y añade que no alcanza la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo porque se centra su atención en 11 conceptos, relacionados solamente con la formulación de la estrategia.

El segundo y tercer se caracterizan por tener en común los conceptos de diagnóstico, implantación, objetivos y estrategias. Es de destacar que son los modelos que más conceptos abarcan, aunque al igual que el primer modelo no alcanzan la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Al analizar el cuarto modelo puede apreciarse que el mismo es muy similar al segundo y tercer modelo con la diferencia que incorpora el paso de control. No considera, además, conceptos relacionados con la implantación, afectando de esta manera la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

El último modelo que se analiza resulta el menos elaborado del grupo estudiado, a pesar de manejar los términos de objetivos estratégicos y ejecución de estrategias, al igual que los restantes modelos carecen de la integración entre los tres niveles mencionados anteriormente.

En el estudio realizado por Ronda Pupo se incluye además el análisis de los criterios de 23 expertos internacionales (más del 50% posee más de 15 años de experiencia en la investigación en el tema de la dirección estratégica y el resto entre 10 y 15 años). El 87% de los expertos concuerda que los modelos no aseguran la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Las causas fundamentales de esta falta de integración, según los expertos, están dadas por (García, 1999):

- Falta de integración conceptual.

- Necesidad de integrar la ejecución y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección, para complementar la integración necesaria entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Marcado pragmatismo y empirismo.
- Preparación de los dirigentes.
- Los modelos actuales no integran la implantación y el control desde la fase de la formulación.
- Ausencia de identificación de las variables que influyen en la efectividad de la implantación.
- Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
- Escasa participación de los máximos dirigentes de las organizaciones en la planeación y ejecución de las estrategias.
- Los modelos tradicionales centran excesivamente la atención en la fase de formulación/planeación.
- Exceso de centralización en la toma de decisiones.
- Predominio de la atención de los dirigentes en la gestión operativa.

Otra de las causas fundamentales que provoca que los conceptos fundamentales que son tratados en los modelos referidos anteriormente, evidencien la ausencia de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, lo constituye el enfoque funcional de cada uno de estos conceptos, que obvia el funcionamiento de las organizaciones a partir de sus procesos, limitando el adecuado despliegue de las metas.

### **1.6 La Planeación y el Despliegue Estratégico: cómo lograr el alineamiento estratégico.**

Al consultar la literatura internacional, los términos de Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica, erróneamente se utilizan con el mismo significado. En tal sentido se debe decir que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término de Planeación Estratégica o formulación es una fase de la Dirección Estratégica al igual que la implantación y el control.

La Planeación Estratégica se puede definir como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas. (González, 2009)

La Planeación Estratégica es un elemento clave de premios internacionales de calidad: Malcolm Baldrige, Premio de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad.

Hasta hace poco, los términos Planeación Estratégica y Despliegue Estratégico se trataban de manera independiente. Erróneamente, el término de planeación estratégica se entendía como la creación del plan estratégico y no como el despliegue cuidadoso de las metas estratégicas,

submetas y metas anuales, y la asignación de recursos y acciones para conseguirlas. (De Feo, 2004).

Hoy en día, la Planeación y el Despliegue Estratégico constituyen un mismo proceso y no es más que: una aproximación sistemática para establecer estrategias y convertir los objetivos en acciones diarias, mensuales y anuales para los objetivos de la organización. (De Feo, 2004) En la figura 1.1 se observa gráficamente dicho proceso.

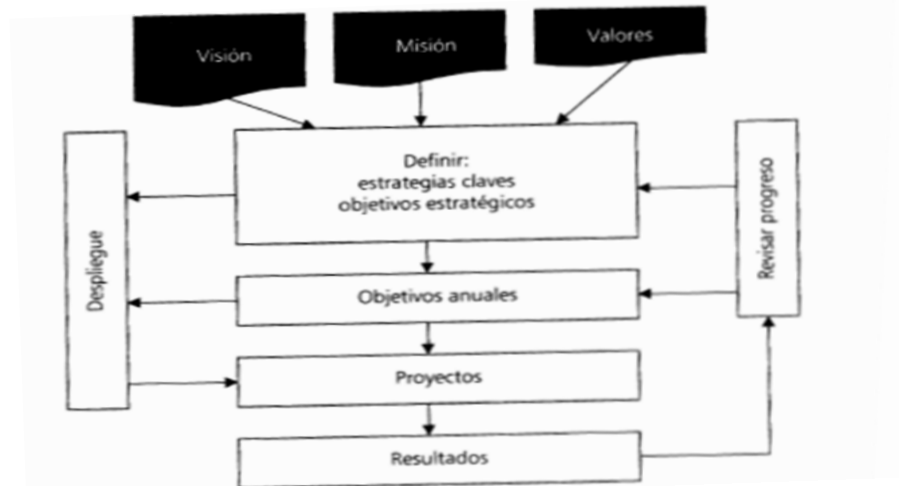


Figura 1.1 Modelo general de la Planeación y el Despliegue Estratégico. Fuente: De Feo, 2004  
 Los elementos básicos que componen la Planeación y Despliegue Estratégicos son (De Feo, 2004):

1. Visión enfocada al cliente: En la creación de la visión, la organización debería tener en cuenta a los clientes, los mercados en los cuales se desea competir, el entorno dentro del cual la organización opera y el estado actual de la cultura de la organización.
2. Misión: Debe clarificar el propósito o razón de existir de la organización. En conjunto con la visión proveen una dirección común y acordada para toda la organización.
3. Desarrollo de estrategias claves: Son las elecciones que la organización necesita hacer para alcanzar la visión. Cada una de ella debe contribuir significativamente en la totalidad de la visión.
4. Despliegue de los objetivos estratégicos: Para alcanzar el éxito de las estrategias claves, se establecen objetivos estratégicos. Lo mismo se van subdividiendo y comunicando hasta niveles inferiores.
5. Monitoreo y Revisión del progreso: El diseño de indicadores claves de rendimiento permiten indicar el grado de cumplimiento de los objetivos y cuantifica el progreso hacia la consecución de los objetivos.

A partir de estos elementos, se pueden considerar que el proceso de Planeación y Despliegue Estratégico proporciona un enfoque y permite a las organizaciones alinear objetivos y acciones de mejoras con la visión, misión y estrategias claves. (De Feo, 2004).

Según (Godfrey, 1997): Para ser eficaz, la Planeación y Despliegue Estratégico debería ser usado como una herramienta, un medio para un fin, no como un objetivo en sí mismo. Debería ser un esfuerzo que involucre a personal clave de la organización. Debe capturar actividades existentes, no solo agregar rótulos redundantes. Finalmente debe ayudar a los directivos a hacer las elecciones estratégicas, decidir deliberadamente, establecer prioridades y eliminar muchas actividades actuales, no sólo empezar nuevas.

### **1.6.1 Alineamiento Estratégico.**

Dentro de la Administración Moderna de los Negocios, el Alineamiento Estratégico constituye un concepto de gran importancia, no obstante se considera que es un término poco manejado.

Entre las definiciones de Alineamiento Estratégico se puede citar

- “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”. (Reinoso, 2003).

Teniendo en cuenta, que el alineamiento estratégico implica que cada cual, desde su particular puesto en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional, para de esta manera estar realmente involucrados en el logro de los resultados que se esperan de la misma. Se necesita, por tanto, que todos los trabajadores participen directamente en la definición de los planes y estrategias de los cuales forman parte, siendo facultados en la implementación y ejecución de los mismos, lográndose una verdadera planeación de “arriba a abajo”.

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia, se necesita de procesos de comunicación en doble vía, diálogo abierto, negociación, acuerdos, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, facultación, autocontrol y mejoramiento, entre gerentes, jefes, supervisores y empleados. A este proceso, muchos especialistas en planeación, le han denominado “catchball” o atrapar la bola. El Alineamiento Estratégico es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente. (Reinoso, 2003).

En una organización, deben ser alineados a la estrategia, varios componentes, se destacan: los objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos, presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias, conocimientos, habilidades y sistemas de información.

Cualquier organización, que desee llevar a cabo el alineamiento, debe transitar por cuatro etapas (Reinoso, 2003):

1. Enfoque funcional.
2. Alineamiento horizontal (sincronización)
3. Alineamiento vertical (cascado)
4. Integración

A continuación se ofrece una explicación de cada etapa:

### **Enfoque funcional**

Como se observa en la figura 1.2 en esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas. Se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización. (Reinoso, 2003)

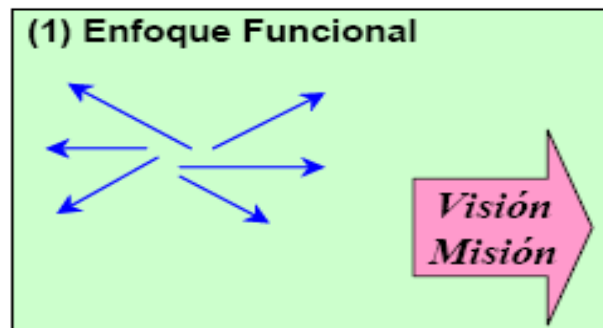


Figura 1.2 Enfoque funcional. Fuente: Reinoso, 2003.

Sin efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas. Cada quien “empuja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó suboptimice el potencial y la productividad. Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards Deming, denominaba administración apagafuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento

horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy. (Reinoso, 2003)

### **Alineamiento horizontal (sincronización).**

Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizadas, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento (Reinoso, 2003). En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto como se muestra en la figura 1.3



Figura 1.3 Alineamiento horizontal. Fuente: Reinoso, 2003.

Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando se inicia con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales. (Reinoso, 2003).

### **Alineamiento vertical (cascado o despliegue estratégico)**

Posteriormente, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección como se muestra en la figura 1.4, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión.

El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, garantiza, que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en logro de la estrategia diferenciadora buscada. (Reinoso, 2003)

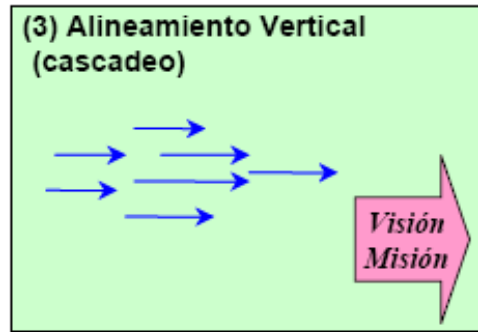


Figura 1.4 Alineamiento vertical. Fuente: Reinoso, 2003.

Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase ó nivel de alineamiento mínimo que se necesita para lograr Excelencia Organizacional. (Reinoso, 2003)

### **Integración**

Finalmente, en muchas de las industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. (Reinoso, 2003)

Es en este punto de alineamiento, es cuando se maximiza el desempeño de la organización y se logra resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena. (Reinoso, 2003)

En la búsqueda del alineamiento interno y externo, la organización pasa desde un enfoque funcional o “apagafuegos”, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical, concluyendo con la integración como se observa en la figura 1.5.

Sin embargo el alineamiento, como proceso al fin, es susceptible de mejorarse continuamente a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizajes, tanto operativos como estratégicos y humanos.

Para lograr el éxito de este cambio, se hace necesario alinear a la organización en sus dos dimensiones esenciales: el alineamiento horizontal (denominado también sincronización) y el alineamiento vertical. (Reinoso, 2003).

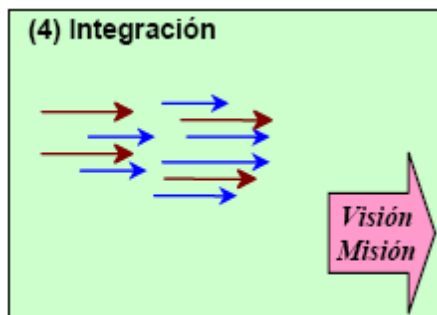


Figura 1.5 Integración. Fuente: Reinoso, 2003.

Visto el proceso completo del alineamiento estratégico, se concluye que el mismo facilita a la alta dirección la capacidad de (Reinoso, 2003):

- Sincronizar esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, proceso y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, proveedores y empleados.
- Integrar los procesos del Área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar recursos humanos de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

### 1.7 Aplicación de los enfoque estratégicos en Cuba.

A partir de 1986 y hasta mediados de la década del 90 comenzaron en Cuba los primeros estudios de las concepciones y técnicas modernas de la dirección, participando en sus inicios un pequeño grupo de profesores universitarios y empresarios, asesorados en su preparación por especialistas extranjeros de alto nivel. En nuestro país la necesidad de actualizar y perfeccionar los métodos de dirección hasta el momento empleados, era dada la urgencia de contar con organizaciones cada vez más eficientes ante los desafíos que se imponen en el entorno complejo con el que necesariamente se tiene que interactuar y sobrevivir, situación que se ha caracterizado durante más de cuarenta años, por el recrudecimiento del bloqueo en todos los ámbitos posibles. (Lantigua, 2009).

En 1995 se decide por la alta dirección del país la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los gobiernos territoriales, decidiéndose por la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

(CECM), de comenzar un proceso paulatino de capacitación por el método de multiplicación en cascada de los principales dirigentes de esas instancias y paralelamente, a cientos de profesores y entrenadores.

En el año 1997 se estableció, como política de Estado, la utilización de la planeación estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. También, se comenzaron a desarrollar investigaciones por varios autores en esta área. (Ronda Pupo, 2004) Actualmente en Cuba se continua trabajando y perfeccionando el camino a seguir por las empresas en la elaboración de sus planeaciones estratégicas, se hace énfasis en la definición de los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa para conformar los mismos, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que garanticen su correcta aplicación.

Han sido desarrolladas experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer planeación estratégica, en todas han podido cometerse errores, inherentes a los primeros pasos en esta disciplina, pero en todos los casos los resultados han sido satisfactorios.

En 1998, se decide aplicar a las empresas cubanas el perfeccionamiento empresarial como un nuevo proceso de innovación en la gestión empresarial, que exige un cambio en la forma de pensar y de actuar de los dirigentes empresariales, con el objetivo de incrementar los niveles de productividad, eficacia, eficiencia y competitividad de las empresa cubanas.

En sus bases generales uno de sus principios resalta a la innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica asociada al perfeccionamiento como elementos esenciales para la dirección estratégica de las empresas y a su vez destaca a la innovación tecnológica como un elemento básico que debe estar presente en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven.

#### **1.7.1 La Dirección Estratégica en el sector turístico cubano.**

En Cuba a partir de los años 90, el turismo internacional se asume como sector clave en la redefinición la estrategia económica. Las razones que provocan la redefinición de la estrategia económica se asocian, básicamente, al recrudecimiento del bloqueo por parte de los Estados Unidos y al derrumbe del campo socialista en Europa del Este con sus consecuencias en materia de pérdida de mercados, capacidad de acceso a fuentes financieras y de materias primas imprescindibles. Ello obliga a concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos frescos en el corto plazo que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

Rápidamente en el turismo se convirtió en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la balanza de pago. Ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural. (Gutierrez y Gancedo, 2004)

En medio de este ascenso, el sector como otros ha tenido que enfrentar las continuas y profundas transformaciones que se producen en sus entornos tecnológico, socioeconómico y político. Para lo cual, la adaptación, anticipación e innovación a estos cambios, ha sido posible a través de la adopción de un enfoque estratégico en la acción directiva: un enfoque de dirección estratégica.

A partir de 1994 cuando se realizara el rediseño de todo el sector turístico en el país se comenzó a implementar el enfoque estratégico: el Ministerio de Turismo (MINTUR) emprendió desde mediados de 1995 el primer trabajo de planificación estratégica con un alcance de 1996 a 1998. A partir de este momento todas las delegaciones territoriales del MINTUR comenzaron a introducir esta filosofía de gestión como respuesta a las exigencias de un entorno complejo y en constante dinámica.

Si bien se han dado saltos cuantitativos y cualitativos en la integración y aplicación de este sistema de dirección, todavía queda mucho por recorrer, es necesario un trabajo sistemático que aglutine y comprometa todas las potencialidades de los diferentes polos turísticos, así como se requiere continuar los estudios al respecto, fundamentalmente en directivos, para que este enfoque permita en verdad, un instrumento que guíe realmente las acciones, y permita el cumplimiento de las metas organizacionales

### **1.8 Conclusiones Parciales.**

Después de la confección del marco teórico se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. La Dirección Estratégica surge como un nuevo enfoque del Management para asegurar la supervivencia y proactividad de la organización ante los cambios del entorno. La integración con otros enfoques modernos de gestión serán premisas fundamentales enriquecerán su evolución y desarrollo futuro.
2. Los conceptos tratado en los modelos de Dirección Estratégica analizados, presentan un enfoque funcional y están centrados fundamentalmente la fase de la Planeación, evidenciando la falta de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, limitando así el adecuado despliegue de las metas a todos los niveles de la organización

3. La Planeación y Despliegue Estratégico, aparece como un nuevo enfoque que permite a la organización alinear los objetivos y acciones de mejora con la visión, misión y metas estratégicas, es decir el alineamiento de todos los niveles de la organización.
4. Las organizaciones capaces de desarrollar la Planeación y Despliegue Estratégico obtienen como beneficio que todos los miembros conozcan y comprendan de forma precisa no solo los objetivos, sino también cuáles son cada una de sus responsabilidades individuales para alcanzar tales objetivos organizacionales y como se medirá el progreso
5. La Planeación Estratégica es la herramienta de dirección mas generalizada dentro del sistema empresarial cubano, actualmente en sectores como el turismo, no constituye un instrumento que permita desplegar la voz del cliente hasta los procesos operativo.

## **CAPÍTULO II Descripción del procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan en un Circuito Turístico.**

### **2.1 Introducción.**

En el presente capítulo se presenta la situación actual del turismo y del Hotel Gran Caribe Jagua como una de las organizaciones que participan del Circuito Centro-Sur, identificándose los factores que determinan la necesidad de la investigación. Además se describe el procedimiento seleccionado para dar respuesta a la problemática planteada.

### **2.2 Situación Actual del Turismo en Cuba y Cienfuegos.**

El 2008 considerado como un año turbulento y lleno de contraste, luego del alza de los precios del petróleo y materias primas y la creciente crisis económica mundial, mostró algunos indicadores de crecimiento para el turismo. Según el Barómetro del Turismo Mundial<sup>1</sup> en su edición de Enero de 2009, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 924 millones, 16 millones más que en el 2007, lo que representa un crecimiento del 2%; las regiones del mundo que mostraron los mejores resultados fueron Oriente Medio con un 11%, África con un 5% y las Américas con un 4%.

Dentro de las Américas, la ocupación en hoteles en América Central y del Sur creció en un 0.6% y el Caribe fue la única subregión en el mundo que tuvo un comportamiento, en el 2008 mejor que el 2007 (de 0,1% en el 2007 a 1,2% en 2008). Para el año 2009 se establecen serios desafíos en el turismo internacional, se prevé que la conjugación de factores como la recesión económica, las incertidumbres actuales, la extrema volatilidad del mercado y la disminución de la confianza, afecten considerablemente la demanda de turismo a nivel internacional, disminuyendo entre un 1% y 2% Según el Grupo de Expertos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en este año las Américas y Europa serán las regiones más afectadas en términos de resultados globales del turismo. En el área del caribe varios destinos han tenido que asumir grande rebajas en los precios de sus ofertas.

En Cuba, a partir de 1996, el turismo ha sido un sector decisivo en el proceso de recuperación y reanimación de la economía del país por sus ingresos corrientes a la balanza de pagos, es por ello que se considera la locomotora económica del país. A lo largo de estos años se han diseñado e implementado estrategias con el objetivo de aprovechar las ventajas naturales, sociales, culturales y posicionar al sector en el mercado internacional. Actualmente se cuenta

---

<sup>1</sup> El Barómetro OMT del Turismo Mundial es una publicación realizada por la Organización Mundial del Turismo para hacer seguimiento regular a las tendencias del turismo a corto plazo y proporcionar información adecuada y actualizada del turismo.

con una capacidad habitacional de 47.000 habitaciones distribuidas en todo el país, actualmente se procede a la construcción de nuevos hoteles con cerca de 100 suites de alto estándar en total.

A pesar de la crisis y de los huracanes, el pasado año se considera como el mejor en la historia del turismo cubano. Según datos publicados por la Oficina Nacional de Estadística, en el 2008 se recibieron a 2 348 340 turistas, lo que representó un crecimiento de los visitantes superior al 9% y un 12% en los ingresos. De igual manera en los primeros meses (enero-marzo) de la temporada alta se registró un crecimiento en las llegadas de visitantes del 2%, como se observa en el anexo 3. La Organización Mundial de Turismo en el Panorama del Turismo Internacional en su edición del 2008, que se muestran en anexo 4 señala el lugar de Cuba entre los 10 primeros destinos de América. Por su parte la Organización de Turismo del Caribe, CTO (por sus siglas en inglés) la República Dominicana y Cuba afirmó recientemente la posición la primera y la segunda de Cuba y Republica Dominicana, en cuanto al número de llegada de turistas. En cambio si se comparan los mismos datos ofrecidos por la OMT en cuanto a los destinos con mayores crecimientos respecto al 2006, se observa en orden descendente a Jamaica y República Dominicana con un crecimientos de un 1,5% y un 0,4% respectivamente, mientras que Cuba muestra un decrecimiento de un 1,5% en comparación con la llegada de turismo internacional en el 2007. Todo ello pudiera representar peligro para Cuba en su posición dentro del caribe y las Américas

Por otra parte previsiones hechas por Manuel Marrero, Ministro del Turismo, señalan que el número de visitantes extranjeros no crecería durante el 2009 a consecuencia de crisis financiera en los principales mercados turísticos, en medio de esta situación, el país podría beneficiarse si se eliminan las restricciones de los viajes por concepto de turismo estadounidense a Cuba. Un reciente estudio publicado por el FMI titulado “El fin de las vacaciones: implicaciones para el Caribe de la apertura del turismo estadounidense a Cuba” estima que el levantamiento de estas restricciones provocaría cambios drásticos en la situación actual del turismo en el Caribe, con una estimación de 3,5 millones de visitas de turistas provenientes de los Estados Unidos a Cuba.

Otro hecho reciente que también podría favorecer al sector lo constituye aparición en México del virus AH1N1 o gripe porcina, afectando a destinos importante como Cancún.

Sin lugar a lugar a dudas, nuevos factores internacionales económicos y políticos están planteando nuevos retos y desafíos para Cuba. La aplicación de nuevos enfoques, herramientas y estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, serán elementos decisivos para aumentar la competitividad del sector en la región.

En la conformación del destino Cuba, buena parte de los servicios turísticos se comercializan en forma de “circuitos turísticos”, el Circuito Centro-Sur, conformado por la ciudad de Cienfuegos (territorio objeto de estudio y análisis en esta investigación), declarada como Patrimonio de la Humanidad, la ciudad de Trinidad, una de las primeras villas fundadas en el país que atesora altos valores patrimoniales y coloniales, y finalmente, se encuentra la Ciénaga de Zapata, atractiva el turismo ecológico por encontrarse allí el humedal mas gran de América.

De manera especial, Cienfuegos, es un destino clave dentro del circuito Centro-Sur, que cuenta atractivos turísticos que van desde los Monumentos Históricos, las opciones gastronómicas, hoteleras, recreativas, las actividades náuticas como el buceo, las playas, hasta paseos y excursiones por los paisajes de la naturaleza. Estos atractivos, en conjunto con la declaración de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad en 1996, han posibilitado el desarrollo de la ciudad como polo turístico. Desde entonces se ha acogido a mas de 600 000 turistas-días y la capacidad hotelera se ha incrementado a 803 habitaciones.

Sin embargo, si se analizan los resultados que caracterizan la gestión turística en los últimos años, tomando al 2005 como base de comparación, algunos indicadores muestran una evolución desfavorable. En anexo 5, se pueden encontrar dichos indicadores, y al respecto se puede observar:

- El mercado Canadá (el principal mercado de Cienfuegos), ha venido mostrando un decrecimiento progresivo en los arribos de turistas días-extranjeros, la cifra de los recibidos 2008 representa un 81,4% de los acogidos en el 2005.
- Los Turistas Días Extranjeros muestran un decrecimiento sucesivo, siendo durante el año 2007 el 92,8% respecto al año 2006, y durante el año 2008 el 97,4% del período anterior
- La Estancia Media Turismo Internacional es otro indicador que año tras año disminuye, en el año 2008 bajo 2.0 días este resultado apunta a que los turistas prefieren a Cienfuegos para períodos de estancia cortos, en hoteles de ciudad (por ejemplo), y no en períodos de estancia mayores en hoteles de sol y playa
- En cuanto a los indicadores económicos, se señala el decrecimiento de los ingresos turísticos hasta el 2007, en un 6%, no obstante en el año 2008 se produjo un leve aumento debido fundamentalmente a la actividad extrahotelera. Debe considerarse, que este año, con la eliminación del turismo en moneda nacional, los indicadores económicos se vean fuertemente afectados, sobre todo los relativos a la moneda total

La red de organizaciones de Cienfuegos que participan del circuito Centro-Sur está conformada por: hoteles, agencias y tour operadores, red extrahotelera, transportistas y organizaciones

gubernamentales, como se puede observar cada una de ellas se subordinan a diferentes Organismos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), por ejemplo el Hotel Jagua y La Unión-Palacio Azul, ambos forman parte de la red hotelera del territorio y pertenecen a las cadenas Gran Caribe y Cubanacán respectivamente. Por otro lado cabe destacar que la mayoría de estas organizaciones están dentro del sistema del Ministerio del Turismo, esto no quiere decir que dicho Ministerio funcione como cima de la estructura de jerárquica de ellas. Estas particularidades han determinado la existencia de un fuerte enfoque vertical en la forma en que se administra el turismo actualmente, creando “barreras invisibles”, entre las organizaciones y a su vez, ha originado que se preocupen de manera individual por la satisfacción del cliente y no exista un pensamiento orientado a compartir información y colaborar, cuando en realidad la experiencia final del cliente en el circuito sería superior si todas estas organizaciones funcionen bajo un enfoque de sistema y no por la suma de esfuerzos individuales. Desafortunadamente, todavía la idea de colaborar y alinearse horizontalmente, no esta incorporada como una filosofía de gestión en dichas organizaciones.

## **2.2 Caracterización del Hotel Gran Caribe Jagua.**

El Hotel Jagua se considera como una organización clave del Circuito Centro-Sur, y como parte de él, y al igual que en el resto de las organizaciones que forman la red, la falta de colaboración y el fuerte enfoque vertical impiden el diseño de nuevas ofertas atractivas para el cliente.

El Hotel Jagua con Domicilio Legal en calle 37 #1 e/ 0 Y 2, Punta Gorda, Cienfuegos, es una empresa adscripta a una Organización Superior de Dirección, que es la Casa Matriz del Grupo Hotelero Gran Caribe.

La inauguración del hotel tiene lugar el 28 de Diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comienza a brindar sus servicios a partir del 31 de Diciembre.

Desde su apertura el hotel, la comercialización del hotel se dirige al turismo de recorrido, con circuitos con un promedio de estancia de 1.5 días, paquetes turísticos confeccionados por receptivos nacionales, agencias y tour operadores, de ahí que se le denomine como un Hotel de Circuito.

Actualmente, forman parte del Hotel, el Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde, este último en reparaciones. La capacidad ocupacional sin tener en cuenta las 8 habitaciones del Hostal, es de 149 habitaciones, distribuidas en 13 cabañas, 2 suites y 134 dobles. En la parte gastronómica se cuenta con dos restaurantes, uno que brinda servicio a la carta, especializado en productos del mar con capacidad para 120 comensales y el otro clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional. Además

cuenta con un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, ron y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, Bodega del Valle.

También cuenta con una piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, Cibercafé, cambio de moneda, telefonía, TV cable, galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, así como otras ofertas.

La actividad fundamental del Hotel Gran Caribe Jagua es:

Prestar, promover y comercializar, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, cumpliendo con las reglamentaciones establecidas en el país.

Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Gran Caribe Jagua desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía en moneda libremente convertible, tales como:
  - Servicios de Teléfono
  - Servicios de Caja de Seguridad
  - Servicios de Correo Electrónico e Internet
  - Servicios de canjes de moneda
  - Servicios de lavado y planchado
  - Servicios de Habitaciones
2. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural en moneda libremente convertible, tales como:
  - Servicio de piscina
  - Servicios de Expo -venta de obras de arte
  - Servicios de amenización y disfrute de música cubana e internacional en cenas, actividades de piscina y en bares.
  - Servicios de Centro nocturnos.
3. Arrendar locales y áreas de la instalación con equipamiento y servicios incluidos para actividades de congresos, convenciones, protocolo, conferencias, celebraciones, eventos, banquetes y otras similares en moneda libremente convertible
4. Arrendamiento de locales y espacios en moneda libremente convertible para tiendas y para otras actividades complementarias

5. Prestar servicios de comedor obrero en moneda libremente convertible, a empresas y organizaciones económicas que formen parte del sector y sean arrendatarios de locales y espacios del Hotel.
6. Vender, promover y comercializar mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado en moneda libremente convertible
7. Efectuar el cobro en moneda nacional de la entrada y/o los servicios en instalaciones y eventos, que por su naturaleza se aprueben para turistas nacionales autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.

### Composición de los Recursos Humanos

El Hotel Jagua tiene aprobada en su plantilla a 160 empleados, y tiene 2 adiestradas en el área de calidad, en el momento que se realiza esta investigación hay una plaza vacante y hay dos licencias de maternidad, de esta manera, en el Hotel laboran 157 trabajadores. En el anexo 6 se puede observar la estructura funcional de la organización.

La fuerza laboral está representada con un 44% de mujeres y un 56% de hombres.

En la figura 2.1 se muestra la composición ocupacional, donde el personal de servicio representa el mayor porcentaje del total.

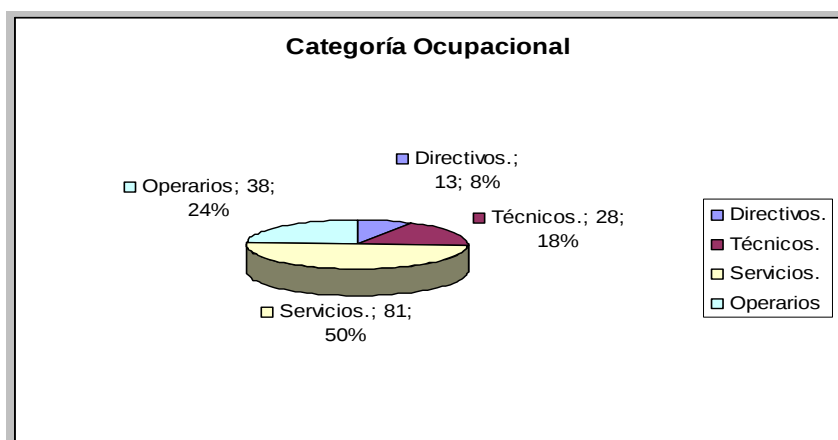


Figura 2.1 Categoría Ocupacional del Hotel Jagua. Fuente: Tomado de la plantilla de cargo ocupacional del Hotel Jagua.

### 2.3 Justificación de la necesidad de la investigación.

Teniendo en cuenta la situación actual del turismo descrita anteriormente, se han desarrollado varias investigaciones (Cáravez, 2006, 2007, 2008), donde se han podido identificar que:

*Los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito Centro-Sur y la planeación y el despliegue estratégico desde el Nivel Táctico hasta el Nivel Operativo, no permite el despliegue de la voz del cliente y la información clave para la mejora de los procesos que crean el valor en el Nivel Operativo.*

Para dar respuesta a esta problemática se ha propuesto un Modelo para la Mejora de Proceso en un Circuito Turístico (Cáravez, 2007), (Anexo 7). El Modelo está estructurado en tres niveles (Estratégico, Táctico y Operativo) y en cada uno de ellos se identifican discrepancias.

En el nivel Táctico se sitúa cada organización que participa en el Circuito Turístico, de forma independiente, y la discrepancia identificada en dicho nivel es la siguiente:

**Discrepancia Nro 2:** *No se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente. Por tanto, la planeación y el despliegue estratégico está limitado y los procesos de trabajo donde se crea el valor pueden funcionar desconectados de la realidad estratégica.*

Dicho de otra manera, el hecho de que las organizaciones que participan del circuito no compartan información sobre aquellos factores que son críticos para la satisfacción del cliente e información clave para el funcionamiento del negocio, significa que esta información no sea utilizada durante el proceso de Planeación y Despliegue Estratégico de cada organización, ocasionado que los procesos de trabajo que crean valor funcionen desconectados de la voz del cliente y la realidad estratégica.

A consecuencia de lo anteriormente planteado, la planeación estratégica del Hotel Jagua está fuertemente limitada por la falta de colaboración en la red provocando que no se utilice información relacionada con la voz del cliente e información clave que debería compartirse en el Nivel Estratégico.

Además el Hotel Jagua, como todas las empresas cubanas con aprobación del proceso de perfeccionamiento empresarial, debe tener elaborada y actualizada la Planeación Estratégica como un requisito indispensable. Debe añadirse que la forma en que se realiza la planeación actualmente es inconsistente desde el punto de vista técnico, lo cual se evidencia principalmente en la ausencia de procedimientos fiables y la imposibilidad de realizar el despliegue estratégico hasta los procesos de trabajo.

Todo ello, determina la necesidad de aplicar un procedimiento en la organización que permita establecer la proyección estratégica y su despliegue a los procesos de trabajo.

Para reducir la magnitud de la discrepancia identificada se selecciona un procedimiento perteneciente al modelo referido anteriormente, que ha sido propuesto por [Cáravez, Galetto, Peñate, (2008)], el mismo ha sido diseñado tomando en cuenta los principales aportes de autores reconocidos en el tema, y que es aplicable a cualquier organización integrante de un Circuito turístico, como es el caso de la organización objeto de estudio. Además ha sido aplicado anteriormente con éxito en varias organizaciones integrantes del Circuito Centro-Sur que no utilizan procedimientos adecuados para diseñar su proyección estratégica.

## **2.4 Procedimiento para la planeación y el despliegue estratégico en organizaciones que participan en el Circuito Centro-Sur.**

El procedimiento para la Planeación y el Despliegue Estratégico [Cáravez, Galeto, Peñate, (2008)], que forma parte del Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico (Cáravez, 2007), está acorde completamente con las últimas tendencias y desarrollos en lo que a planeación y despliegue estratégico se refiere [Menguzzatto (1995), De Feo (2004), Ronda Pupo (2006)] y constituye un valioso aporte para un sector en el que la utilización de estos enfoques es técnicamente débil. El procedimiento se representa en la figura 2.2.

En la siguiente tabla 2.1 se listan las actividades, herramientas y el objetivo de cada una de las etapas del procedimiento.

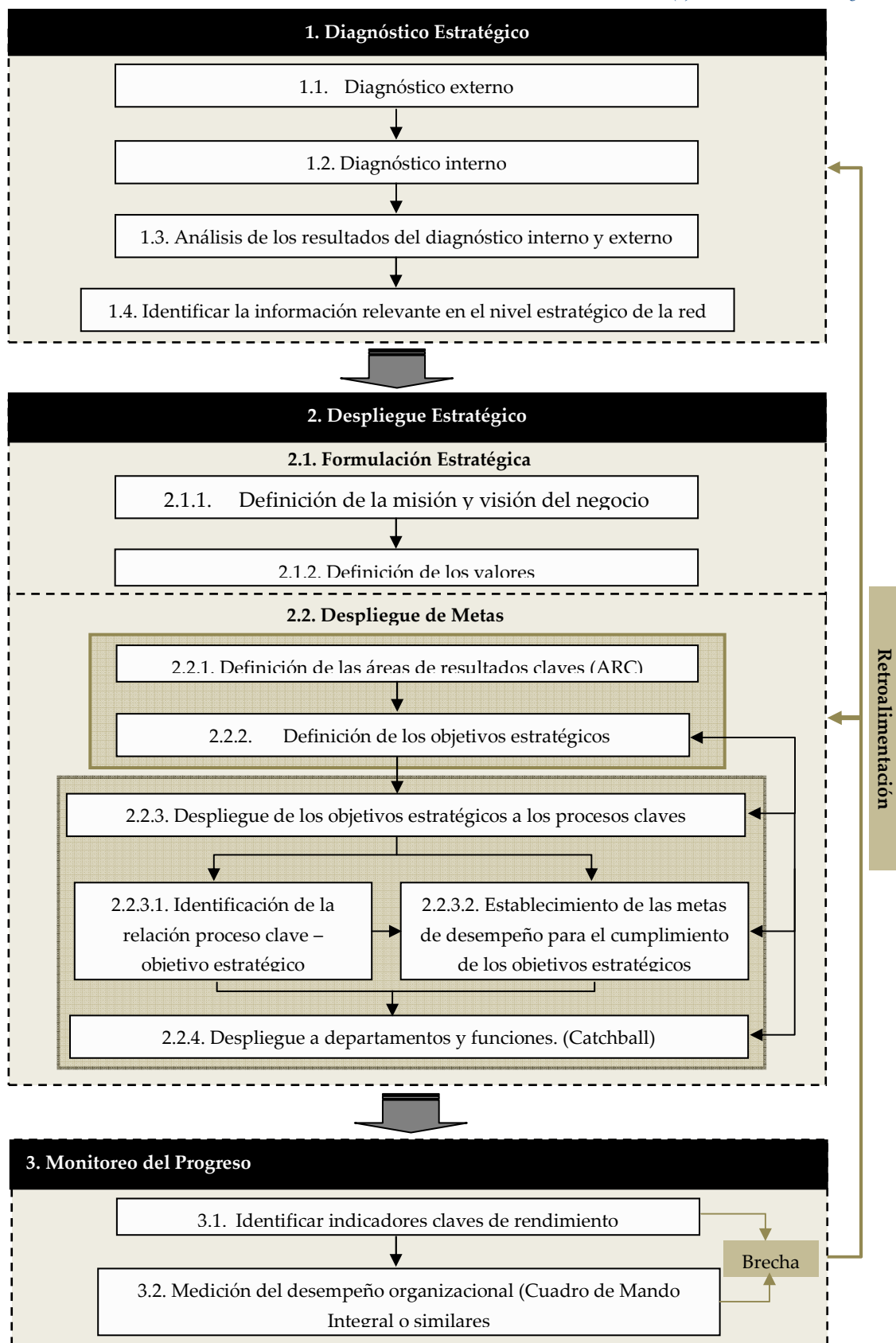


Figura 2.2 Procedimiento para la solución de la discrepancia Nro 2. Fuente Galeto, 2008.

Tabla 2.1 Etapas, Actividades, Herramientas y Objetivos del procedimiento.

| ETAPAS                         | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS                                                                                                                                                                                                                                                           | OBJETIVOS                                                                                                                             |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diagnóstico estratégico</b> | Diagnóstico externo (Análisis del entorno general y específico, identificar los Factores Claves de Éxito)<br>Diagnóstico interno (Análisis de la situación actual)<br>Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno (definir posición estratégica y elaborar el problema y la solución estratégica)<br>Información relevante del nivel estratégico.                               | Tormenta de idea, Trabajo de grupo, Perfil estratégico, matrices estratégicas, matriz de impactos cruzados, análisis de la cadena de valor, Guías de Premios internacionales, nacionales y provinciales de Excelencia empresarial, diagrama causa-efecto, encuestas, entrevistas. | Identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades de la organización para determinar su posición estratégica general. |
| <b>Despliegue estratégico</b>  | Formulación del propósito estratégico (definición de misión y visión, definición de valores)<br>Formulación estratégica (definición de Áreas de Resultados Claves, objetivos estratégicos, estrategias funcionales y planes de acción)<br>Despliegue de metas (identificar procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definición de estándares de desempeño, catchball) | Tormenta de ideas, Diagrama de afinidad, Diagrama de interrelación, encuestas, entrevistas.<br>Trabajo de grupo, Diagrama de árbol, matrices de relaciones, revisión de documentos, mapas estratégicos, etc.                                                                      | Establecer el direccionamiento de la organización.<br><br>Lograr coherencia e integración entre los niveles tácticos y operativos.    |
| <b>Monitoreo del progreso</b>  | Definición de indicadores claves de rendimiento.<br>Medición de indicadores<br>Identificación de brechas                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Trabajo en equipo, Planes de control, auditorías.                                                                                                                                                                                                                                 | Garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias.<br>Controlar el progreso de la mejora continua.                   |

Fuente: Adaptado de Galeto, 2008

**Etapa I: Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico estratégico se desarrolla a través de dos actividades: el análisis externo y el interno, las cuales se explican brevemente a continuación:

### Actividad 1.1 Diagnóstico externo

El análisis externo ofrece una información completa de lo que le brinda el macro y microentorno a la empresa, tratando de descubrir como estos elementos pueden impactar y ser relevantes en la definición de la estrategia. Para realizar el mismo debe tenerse en cuenta los elementos siguientes:

#### 1) *Análisis entorno general.*

El análisis del entorno general se realiza a partir de un conjunto de fuerzas del medio ambiente que a nivel macro afectan la actuación de la empresa. Relacionándose estos factores con sus respectivas variables a continuación:

-  Dimensión económica.
-  Dimensión Socio-cultural
-  Dimensión Político-legal.
-  Dimensión Tecnológica.

Como resultado del análisis externo se definen los escenarios o posibles situaciones en las que debe moverse una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Para esto se emplean técnicas cuantitativas (análisis de series de tiempo, regresión lineal, prospectiva, etc.) y cualitativas (método delphi, de impactos cruzados, tormenta de ideas, etc.)

Se distinguen dos tipos de escenarios (Godet, 1993):

-  Tendencial.
-  Contrastado.

#### 2) *Análisis entorno específico*

El análisis del entorno específico tiene como objetivo conocer las condiciones esenciales y las tendencias del sector en el cual se desarrolla la empresa y donde ésta compete.

Para realizar este análisis se propone el modelo desarrollado por Michael Porter (1984), basado en la interacción de las cinco fuerzas básicas de la competencia y se observa en figura 2.3.

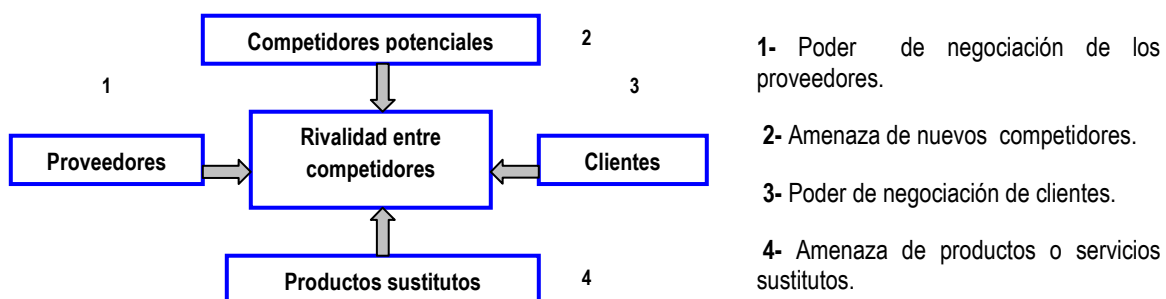


Figura 2.3 Interacción de las cinco fuerzas de la competencia. Fuente: Porter, 1984.

### **3) Identificación de oportunidades y amenazas**

Tomando en cuenta los análisis anteriores, en este punto se pretende dar respuestas a las preguntas:

¿Cuáles son las tendencias, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, y son factibles para ser aprovechados favorablemente en el logro de la misión?

¿Qué limitaciones y peligros del entorno cuya acción no se puede evitar ni provocar, pueden afectar el funcionamiento de la organización y crear dificultades o impedir el cumplimiento de su misión?

Las respuestas de estas preguntas conforman el listado de las amenazas y oportunidades del entorno.

### **4) Identificación de los factores claves de éxito.**

Los factores claves de éxito son aquellas variables del entorno externo en las que la dirección puede influir de cierta forma a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de la empresa en el sector dado

Para determinar los mismos debe realizarse trabajos en grupo concentrando el análisis en ser mejor que los rivales en uno o más factores claves del éxito de la industria.

#### **Actividad 1.2 Diagnóstico interno.**

El análisis interno pretende realizar una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, con el objetivo de destacar sus aspectos positivos y negativos.

##### **1) Análisis de la situación actual.**

Para realizar este análisis se pueden utilizar enfoques como: la Cadena de Valor de Michael Porter, Criterios de Modelos de Excelencia, guías de premios importantes nacionales y dentro de la provincia (Modelo Europeo de la Calidad (EFQM), Modelo de Excelencia en la Gestión: Malcolm Baldrige, Premio de la Calidad de Cienfuegos) y herramientas como: trabajo en equipo, encuestas, entrevistas, diagramas causa-efecto, entre otras, que revelen el comportamiento actual y capacidades reales de la organización para enfrentar los cambios que constantemente exige el entorno.

##### **2) Identificación de Fortalezas y Debilidades.**

En este punto y teniendo en cuenta los resultados de la etapa anterior, se realiza un listado concreto de las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los puntos fuertes en los cuales debe apoyarse la organización, para trabajar en el cumplimiento de la misión y los aspectos débiles, que debe superar para lograr mayores niveles de efectividad.

### Actividad 1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno.

Como resultado del diagnóstico externo e interno se obtienen los peligros y sucesos presentes en el entorno, así como puntos positivos y negativos de la organización, con los cuales, primeramente se determinará la posición estratégica externa e interna de la organización y luego la general con la elaboración de la matriz DAFO. Por último, en esta etapa se elabora el problema y la solución estratégica a partir los factores externo e internos de mayor impacto

#### 1) Definir la posición estratégica externa e interna.

Para definir la posición estratégica de la empresa, tanto externa como interna, se utiliza como herramienta las matrices de evaluación de impactos internos y externos, que se muestran unidas en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Matriz de evaluación de los efectos de los impactos.

| Factores externos/ internos | Forma de manifestación. (FM) | Magnitud del impacto. (I)       | Capacidad de respuestas. (C)                  | Intensidad del efecto del impacto. (IEI) |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Externos<br>1<br>2<br>n     | 0= Oportunidad<br>1= Amenaza | Bajo=1<br>Medio= 2<br>Crítico=3 | Sin control=1<br>Medio=2<br>Control elevado=3 | $IEI = \frac{FM + I}{C}$                 |
|                             |                              |                                 |                                               | $PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$        |
| Internos<br>1<br>2<br>n     | 0=Fortaleza<br>1=Debilidad   | Bajo=1<br>Medio= 2<br>Crítico=3 | Sin control=1<br>Medio=2<br>Control elevado=3 | $IEI = \frac{FM + I}{C}$                 |
|                             |                              |                                 |                                               | $PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$        |

Fuente: Dirección Estratégica: Constructo y Dimensiones. Ronda Pupo, 2006.

Del desarrollo de estas matrices se identifican si la organización posee una posición estratégica externa con predominio de las amenazas u oportunidades y si la posición estratégica interna tiene predominio de fortalezas o debilidades, atendiendo a los elementos que se muestran a continuación:

Si:  $PE < 2$ , la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades e interna con predominio de fortalezas.

Si:  $PE > 2$ , la posición estratégica externa será con predominio de amenazas e interna con predominio de debilidades.

#### 2) Definir posición estratégica general.

Luego de definirse la posición estratégica tanto interna como externa, se determina la posición estratégica general, para ello se utiliza la herramienta de diagnóstico Matriz DAFO por impactos cruzados, delineando así el tipo de estrategia que debe adoptarse para el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados.

### 3) **Elaborar problema y solución estratégica general.**

Luego de analizar la Matriz DAFO se obtiene una valoración ponderada que centra la atención sobre aquellos factores que poseen un mayor impacto y que tienen por tanto un carácter estratégico para la organización, estos factores definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el problema estratégico y en la solución estratégica.

#### **Actividad 1.4 Identificar la información relevante en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro – Sur.**

En esta actividad se requiere identificar qué información pudiera ser notable para la planeación y despliegue estratégico de la organización dentro de la información que se comparte en la red de organizaciones turísticas a consecuencia de los esfuerzos de colaboración. Como es sabido, las organizaciones que participan de un circuito turístico necesitan alinear su planteamiento estratégico con la red y así lograr la integración en toda la cadena.

Para identificar qué información pudiera ser relevante, las organizaciones deberán seleccionar dicha información de dos grandes grupos:

 Información compartida relacionada con la Voz Del Cliente: esta información incluye todos los aspectos relevantes para la gestión relacionados con la Voz Del Cliente. Toda la información en este grupo estará relacionada de alguna manera con factores que son críticos para el cliente, o que son relevantes para que las organizaciones que participan en la red puedan satisfacer los requerimientos del cliente.

 Información compartida que se considera Información Clave: este grupo incluye toda la información que no esté relacionada directamente con el cliente pero que es de vital importancia para la gestión de las organizaciones. Este tipo de información pudiera ser vital para garantizar el adecuado funcionamiento del Nivel Operativo de la red.

#### **Etapas II: Despliegue Estratégico**

La segunda etapa del procedimiento tiene 2 objetivos esenciales, el primero que se plantea es establecer el direccionamiento estratégico de la organización, a partir de la declaración del propósito estratégico de la organización, y segundo esta dirigido a lograr coherencia e integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización, a través del despliegue de las metas estratégicas hasta el nivel operativo.

#### **Actividad 2.1 Formulación del Propósito Estratégico.**

El propósito estratégico es un elemento presente en las tecnologías, modelos y procedimientos para la Dirección Estratégica y no es más que la declaración de la Misión, la Visión, y los Valores que posee una organización.

### **1) Definición de la Misión y la Visión.**

La Misión de una organización, es simplemente la razón por la que existe, el aporte más importante y significativo que hace a la sociedad y responde a las preguntas ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos?

Para elaborar la misión deben utilizarse técnicas de trabajo en grupo, en equipo, métodos de generación de ideas y votaciones ponderadas.

La Visión es el conjunto de ideas generales que crean el marco de referencia de lo que una organización aspira ser en el futuro. Debe ser formulada por los principales dirigentes, de manera participativa, en términos que signifiquen acción y debe tenerse en cuenta al formularla las tendencias del entorno, la tecnología, los recursos, la competencia y las posibilidades de la organización.

### **2) Definición de los valores.**

Según Ronda Pupo, 2006, los valores son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia.

Los valores, una vez definidos deben ser respetados, divulgados y practicados por todos los miembros de la organización.

## **Actividad 2.2 Formulación Estratégica.**

### **1) Identificación de las Áreas de Resultados Claves.**

Las Áreas de Resultados Claves son aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción total de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Su función esencial es establecer con efectividad los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos colectivos e individuales y van a permitir cumplir la misión y alcanzar la visión planteada.

### **2) Definir objetivos estratégicos con sus criterios de medida y grados de consecución.**

En la definición de objetivos estratégicos resulta necesario que la participación no se limite solo a la alta dirección, sino que propicie una mayor participación de los trabajadores para lograr mayor compromiso en el cumplimiento de estos.

En la declaración de los objetivos se debe tener en consideración las orientaciones y proyecciones de niveles superiores, redactado en infinitivo y deben cumplir las características fundamentales.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos se establecen criterios de medidas, los cuales se definen a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.

### Actividad 2.3 Despliegue de Metas.

En esta actividad corresponde a relacionar las metas estratégicas acordadas por la alta dirección con los procesos claves y departamentos funcionales implicados en dichos procesos y de esta manera lograr que todos los recursos estén integrados y encausados hacia el cumplimiento de las metas estratégicas y permitan el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión declarada por la organización.

#### 1) *Despliegue de los objetivos estratégicos a los procesos claves*

Inicialmente en este paso se deben identificar cuales son los procesos que tienen influencia directa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las ARC.

Teniendo en cuenta los procesos claves identificados, el equipo de planeación de conjunto con los propietarios de los procesos, en caso de que estos no formen parte del equipo, deben definir los resultados que necesita alcanzar cada proceso para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico del ARC con la que se relaciona.

#### 2) *Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)*

En este paso se identifica las áreas funcionales que intervienen en cada proceso, para garantizar el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos anteriormente y definir las contribuciones que se necesitan de estas para tal fin

Según Juran, 2000 una vez que se han establecido las metas, deben comunicarse a todas las unidades adecuadas de la organización. A este proceso de comunicación que debe ser de doble vía, los japoneses lo denominaron atrapar la bola (en ingles catchball), e incluye lo siguiente:

- Comunicación clara de lo que la alta dirección propone como propósito estratégico de la organización

- Identificación y designación de otras áreas para atención de la organización efectuadas por los directivos de varios niveles.

- Decisiones sobre lo que los departamentos y funciones deberán hacer para apoyar las ARC.

### **Etapas III: Monitoreo del progreso.**

Con esta etapa se desea controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y por tanto cuantificar el progreso hacia la consecución de las metas a través de la definición y medición de indicadores claves de rendimiento que permitan identificar las brechas y establecer un bucle de realimentación serio que permita cerrarlas exitosamente y contribuir a la mejora continua.

Para el monitoreo del progreso, una herramienta que puede ser usada es el Cuadro de Mando Integral, popularizada en los últimos años (Kaplan y Norton, 1992)

La auditoría de calidad es otra herramienta básica para la revisión del rendimiento y su objetivo es proporcionar información independiente y no sesgada a los directivos de las operaciones.

### **2.5 Conclusiones Parciales.**

Al término de este capítulo se plantean las siguientes conclusiones:

1. La aplicación de nuevos enfoques, herramientas y estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio en el turismo, serán elementos decisivos para aumentar la competitividad del sector en la región
2. La estructura que actualmente presenta la red de organizaciones que participan del circuito centro-sur ha determinado que sean administradas con un enfoque vertical. En el destino Cienfuegos esta situación se ha reflejado negativamente en los principales indicadores turísticos del territorio.
3. La falta de colaboración dentro de la red donde opera actualmente el Hotel Jagua, y la ausencia de un enfoque estratégico técnicamente consistente, no permiten desplegar la voz e información clave del cliente hasta los procesos de trabajo de la organización.
4. El procedimiento presentado para dar solución a la problemática planteada se soporta en la utilización de las mejores prácticas para el desarrollo de la planeación y el despliegue estratégico.

### **Capítulo III Aplicación del procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua.**

#### **3.1 Introducción.**

En el presente capítulo se aplica el procedimiento seleccionado en el Hotel Gran Caribe Jagua, a partir del uso de herramientas que garantizan el desarrollo de la planeación estratégica y su despliegue hasta a todos los niveles de la organización.

#### **3.2 Aplicación del procedimiento.**

##### **3.2.1 Etapa I: Diagnóstico Estratégico.**

##### **Actividad 1.1 Diagnóstico Externo.**

###### **1) Entorno General.**

Al examinar el entorno en que se ha desarrollado nuestro país, hay que señalar, en primer lugar, la presencia durante más de 4 décadas del injusto y genocida bloqueo que mantiene el gobierno de los Estados Unidos, cuyo costo ronda los 93 mil millones de dólares, por otra parte la desaparición de la URSS, en los años 90 trajo consigo la entrada del país al conocido Período Especial, por el cual todavía se transita. Todos estos hechos unido a la sustitución y transformación radical de toda nuestra base tecnológica, el desafío del cerco neoliberal y el recrudecimiento de la política hostil y anticubana demuestran las exigentes y duras condiciones en que se desenvuelve el país.

En el ámbito internacional, durante algunos meses se incrementaron los precios de productos básicos como los alimentos y el petróleo, que llegó a cotizarse a 147 dólares el barril en julio último. Por otra parte desde la mitad final del 2008 en los Estados Unidos tuvo su génesis la actual crisis económica y financiera, que afecta al mundo y cuya consecuencia inmediata ha sido el desempleo de personas en miles de empresas, Cuba también ha sentido los efectos, principalmente en las importaciones de alimentos y productos para el consumo interno y ante la misma ya se ejecutan acciones para atenuar sus efectos.

Situados en este contexto, el equipo de planeación realiza una sección de trabajo para decidir las dimensiones o factores claves a tener en cuenta para valorar el entorno general de la organización. Con dicha valoración se construirán los escenarios en los que ha de moverse el Hotel en los años venideros.

Los Factores claves del entorno decididos se describen a continuación:

###### **1. Dimensión Económica.**

En el año 2008, la economía cubana se vio seriamente afectada con el paso de 3 huracanes: Gustav, Ike y Paloma, cuyo efecto combinado superó al de todos los fenómenos naturales anteriores y dejó pérdidas por encima de los 10 mil millones de dólares. A pesar de esta situación meteorológica la economía cerró con un crecimiento del 4,3 por ciento del Producto

Interno Bruto (PIB), cifra que queda por debajo del 8% planificado e inferior en un 3 por ciento con respecto al 2007.

La negativa situación creada por los ciclones se vio atenuada por el incremento de las inversiones foráneas y las relaciones comerciales, fundamentalmente con Venezuela, China y Rusia, que alcanzaron miles de millones de dólares. Actualmente el país trabaja por fortalecer el desarrollo de nuevas inversiones y seguir incrementado el número de empresas mixtas.

En el año 2008, el país sostuvo un incremento de un 2,5% en la productividad del trabajo, un 6,6% de las inversiones, mayormente en ramas decisivas para la producción y los servicios; se registró un discreto crecimiento de sectores como el agropecuario en un 1,6%, la industria en un 1,2%, las comunicaciones en un 9%, el turismo un 9.1% y los servicios en un 8%.

Cienfuegos, fue unas de las pocas provincias que no tuvieron grandes afectaciones durante la temporada ciclónica, a pesar de ellos sectores como el de la agricultura no tuvieron un buen comportamiento en algunos de sus productos de la producción de cultivos, en el anexo 8 se puede observar las comparaciones respecto al 2007. El turismo fue un sector que no tuvo crecimiento, el indicador de turista-días se cumple al 97,4% respecto al año anterior. Contrariamente en el territorio se logra incrementar el índice de producción en un 3.8% y se alcanza la mayor producción mercantil de los últimos 10 años con un monto de 3 203 726,4 miles de pesos.

El panorama económico de la provincia ha sido beneficiado con el primer proyecto de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) concretado en Cuba, la Refinería Camilo Cienfuegos. El actual desempeño de la misma ha permitido que se concreten otros proyectos para su ampliación, la ejecución elevó a 150 mil barriles la producción diaria. Actualmente se ejecutan otros diez proyectos derivados de los acuerdos del ALBA, consolidándose la provincia como el mayor polo petroquímico del país.

## **2. Dimensión Socio-Cultural.**

Durante los últimos años, Cuba ha dedicado grandes cantidades de recursos para la ejecución de programas sociales como educación, salud, seguridad y asistencia social y Batalla de Ideas. Tal es así, que a estos sectores sociales se destinará en este año el 43 por ciento del presupuesto del estado.

A pesar de los devastadores huracanes que azotaron al país en el pasado año, se notan avances donde se evidencia el aumento de la calidad de vida de la población, entre ellos se encuentra la adquisición de 913 ómnibus nuevos para el transporte de pasajeros, la conclusión de 31 policlínicos y 272 instalaciones de salud reparadas y ampliadas; se logra una tasa del 72,7% de la población entre 18 y 24 años estudiando en la educación superior y se aumentaron

las pensiones mínimas hasta 200 pesos y las prestaciones de asistencia social hasta 147 pesos, lo que representó un gasto adicional de 810 millones de pesos.

El año 2008 estuvo protagonizado con amplios debates efectuados por trabajadores de todo el país acerca de la aprobación de la nueva Ley de Seguridad Social, que ofrece múltiples ventajas y derechos, pues no solo se trata de extender la edad de jubilación de los mismo, sino de ampliar las prerrogativas y los beneficios en materia de seguridad social, así como asegurar a todos los trabajadores y a sus familias el amparo en las contingencias de enfermedad, accidente de trabajo, maternidad, invalidez, enfermedad profesional, vejez y muerte.

Dentro de la sociedad, la fuerza laboral, considerada como los recursos más importantes para el desarrollo empresarial, estuvo favorecida en cuanto a materia de empleo, gracias al desarrollo de políticas de aumento del empleo, con las que se logró una disminución de la tasa del desempleo a un 1.6%; la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en diversas empresas trajo consigo un aumento del salario promedio a 334 pesos creciendo un 1.8%. Sin embargo Cienfuegos con un promedio de 111 992 trabajadores incrementó su tasa de desempleo de 0.8% en el 2007 a 1.2%, el salario medio mensual creció a 420 pesos representando un 5.7% superior al año anterior.

Actualmente sectores como el turismo, manifiestan tendencias negativas en el comportamiento de trabajadores y directivos. Al considerarse el turismo un sector atractivo en el país, debido al crecimiento visible en el desarrollo de inversiones hoteleras y extrahoteleras, así como el mejoramiento salarial, hace que la tendencia del mercado de trabajo gire hacia el mismo, propiciando conflictos con profesionales de otros sectores, que se ven atraídos a migrar a este sector por las ventajas y beneficios que ofrece. Sin embargo dicho sector igualmente que muchos sectores de la economía cubana, está siendo afectado por la actual crisis internacional sobre todo en materia de empleo, donde la compactación la fuerza de trabajo constituye una de la formas de reducir costos en tiempos de poca afluencia

### **3. Dimensión Político-Legal.**

Desde el Triunfo de la Revolución los EE.UU. se han convertido en el principal enemigo político de Cuba, sus deseos por hacer a cuba suya viene desde hace dos siglos. El bloqueo impuesto desde hace 4 décadas, es el ejemplo político que más ha golpeado a la isla. Ante el cada vez más universal apoyo de la comunidad internacional al levantamiento del mismo, el Gobierno de los EE.UU. ha recrudecido y profundizado su aplicación. Esto se evidencia en la persecución a las actividades de las empresas y las transacciones financieras internacionales de Cuba y en el robo de otras marcas comerciales.

De manera independiente a las intenciones del gobierno estadounidense de asfixiar económicamente al país, han sido creadas legislaciones que contribuyen al aumento de las inversiones mixtas; se han adoptado alternativas para la sustitución de las principales importaciones, así como la continuidad y el avance del perfeccionamiento empresarial como uno de los cambios notables en la política económica cubana.

Como todos los sectores de la economía, el turismo, también ha sentido de manera negativa los impactos del bloqueo; entre las principales afectaciones provocadas se encuentran la prohibición de los ciudadanos americanos a la isla, con derechos al intercambio en materias socio-cultural, científica, de educación, de deporte y la salud, además de la suspensión de aerolíneas como Compañía española Hola Airlines y de las operaciones de cruceros como el Holidays Dreams por lo que unos 12 mil 375 turistas dejaron de visitar a Cuba, provocando una afectación de 16 millones 890 mil dólares, también el gobierno norteamericano al prohibir la visita a las marinas cubanas de yates y veleros de recreo han ocasionado perdidas del orden de los 4.9 millones de dólares.

Para Cuba, este año se torna esperanzador para la iniciación del dialogo por parte del gobiernos de EEUU, justamente con los pequeños de cambios del presidente electo Barack Obama, a cerca del levantamiento de las restricciones de viajes a los cubanos residentes en dicho país, así como el envío de remesas a familiares. Hasta el momento, temas como el levantamiento del Bloqueo Económico y la apertura del turismo norteamericano aún resultan prematuros y con efectos no inmediato, no obstante los estadounidenses que deseen viajar a Cuba solamente pueden hacerlo mediante vuelos privados o haciendo escala desde terceros países.

#### **4. Dimensión Tecnológica.**

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones constituye un factor que ha influido en el desarrollo tecnológico de todos los sectores de la sociedad.

Este desarrollo se ha convertido en razón básica y necesaria para insertar la economía cubana en el entorno actual, observándose modificaciones en los productos y servicios. El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental, que involucra a las empresas hacia el camino de la excelencia.

Aumenta la velocidad de los cambios tecnológicos, en la información, las comunicaciones y áreas importantes del conocimiento tales como la medicina y las telecomunicaciones. Se incorporan nuevas tecnologías en los productos, en los procesos de producción y gestión de los mismos. El incremento del número de inversiones extranjeras ha propiciado la entrada de nuevo equipamiento tecnológico e implantado nuevos ritmos de crecimiento en el proceso de

informatización de los sectores más importantes. La utilización de sistemas de información ha posibilitado el surgimiento de nuevas formas de acceso al consumo. De manera general se aprecia la aparición de nuevas profesiones además de una reducción del ciclo de vida de productos y procesos así como la polivalencia en los puestos de trabajo. Es necesario aclarar que el déficit de moneda libremente convertible dificulta en parte un mayor desarrollo en la introducción de tecnologías de última generación en el país, independiente de los esfuerzos que realizan la Dirección del Estado y Gobierno Cubano.

### **Escenarios para los próximos años**

El análisis de las variables que forman el entorno general permitió definir y elaborar los escenarios. Se trazaron dos escenarios: el Tendencial (más probable) y el Contrastado (pesimista), dada las circunstancias en que se mueve el entorno actualmente con vista a lograr una reacción rápida de la organización. En el anexo 9 aparece el escenario pesimista.

A continuación se presenta el escenario tendencial, caracterizado por condiciones financieras muy difíciles y una tendencia discreta en el crecimiento del país:

-  Se adoptan medidas para la sustitución de importaciones ante la incertidumbre actual, la extrema volatilidad del mercado, y la recesión económica mundial.
-  Se prevé un ligero cambio en las relaciones entre el Gobierno Estadounidense y Cuba, a partir de las nuevas regulaciones emitidas por el recién electo presidente.
-  Continúa la política comercial de crear y fortalecer los vínculos con países de la Alternativa Bolivariana para América Latina y el Caribe (ALBA), República Popular China y Rusia.
-  Se consolida la política económica del Perfeccionamiento Empresarial en las empresas del país y el territorio, para lograr aumentar la productividad del trabajo y la eficiencia de la gestión empresarial.
-  El turismo acentúa su papel como sector clave y priorizado de la economía cubana y del territorio.
-  Crece el proceso inversionista y mejora el panorama económico-social en el territorio a partir del desarrollo de Cienfuegos como polo petroquímico, científico e industrial.
-  Se continúa trabajando en el desarrollo de la política salarial, para asegurar que el salario cumpla su función como retribución al trabajo aportado y se logre la nivelación en la calidad y estilos de vida.

-  Se priorizan las acciones para el mantenimiento de las instituciones económicas, políticas así como los programas vinculados a las obras de Salud, Educación, en el país y el territorio
-  Continúan los esfuerzos para el desarrollo de la infraestructura hotelera, energética, el transporte, construcción de viviendas y los subsidios de alimentos para la población, en el país y el territorio
-  Se posiciona Cuba en el mercado internacional como uno de los principales destinos turísticos del Caribe.
-  Se proyecta un incremento del desarrollo Científico–Técnico en el país con una amplia participación en el ámbito de las comunicaciones y la informática.

## **2) Entorno Específico.**

Concluido el análisis del entorno general, se analiza de igual manera el entorno más cercano a la empresa. El análisis del entorno competitivo es considerado esencial para el Hotel Jagua, como resultado del mismo se inicia el proceso de la formulación de la estrategia competitiva del Hotel.

Este análisis empieza por la delimitación del sector industrial, para el caso del Hotel Gran Caribe Jagua, está ubicado dentro del sector del turismo y a su vez pertenece al Ministerio del Turismo. Un sector, considerado como la locomotora de la economía cubana por sus aportes de ingresos en divisa a la balanza de pagos y a la ejecución de planes sociales de Educación, Transporte y Salud Pública. El 2008 fue considerado como histórico para este sector, en marzo se implantaron dos récords, uno en la cantidad de arribos para un mes y otro en cantidad de turistas-días hospedados en instalaciones cubanas, por otra parte el mercado de Canadá estableció una nueva marca al sobrepasar la cifra del 2007 y cuantificar unas 800 000 llegadas, durante este año se continuó elevando las cifra de visitantes ruso a la isla.

El sector hotelero, conformado por el conjunto de hoteles, independientemente de las modalidades, que realizan una misma actividad, es decir brindar servicios de que van desde alojamiento hasta ofertas gastronómicas y recreativas al turismo que los visita.

Las facilidades de entrada y de salida de este sector, así como las reglamentaciones y restricciones sobre la inversión de entidades foráneas en el mismo, están protegidas por regulaciones y legislaciones estatales y jurídicas emitidas por el Consejo de Estado y de Ministros de Cuba.

A continuación se realiza el análisis de estructura competitiva del sector, según el modelo de (Porter, 1985), basado en la interacción de las cinco fuerzas básicas de la competencia.

### **1. Amenaza de nuevos competidores.**

Como nuevo ingreso al sector, se considera la reapertura del Hotel San Carlos, que actualmente está siendo construido por la Corporación CIMEX pero que aún no está definido a que cadena hotelera se integrará. Es importante decir que dentro de la cartera de negocio de la Delegación Territorial de Cienfuegos (MINTUR) existen proyectos para la construcción de otros hoteles en la provincia, gracias a su privilegiada posición frente al mar, pero se impone como principal barrera la necesidad de financiamiento de capital externo.

La política gubernamental es una barrera importante, a través de restricciones, requisitos impuestos en leyes, normas (Medio Ambiente, Salud), licencias, legislaciones que impide la inserción de nuevos negocios.

La diferenciación del producto es otra barrera a saltar puesto que si los competidores del sector tienen muy posicionado y diferenciado su producto en el mercado, para los nuevos competidores le será muy difícil apoderarse de una porción del mercado y mantenerse en ella.

### **2. Rivalidad entre los competidores.**

La red hotelera de Cienfuegos está formada por 2 villas y 5 hoteles, de los cuales se encuentran activos: Jagua, La Unión-Palacio Azul, Rancho Luna-Faro Luna y Pasacaballo, esta cifra refleja que el número de competidores en el sector no es tan alto, sin embargo todos compiten entre sí por el mercado turístico y entre ellos se aprecian diferencias en cuanto a la infraestructura, la modalidad, el tipo de servicio, el promedio de estancia, el número de estrellas y el por ciento de ocupaciones.

El objeto social de los hoteles que compiten en el mercado establece sus barreras de movilidad definiendo los segmentos de mercado hacia los que se dirigen.

Para analizar la rivalidad de los competidores, es necesario destacar que el complejo Rancho Luna-Faro Luna y el hotel Pasacaballos, pertenecientes a las cadenas Cubanacán e Islazul respectivamente, no son considerado como competidores directo del Hotel Jagua dado la posición geográfica en donde están enmarcados es propicia para el disfrute del sol, la playa y la naturaleza, independientemente a esto es necesario tomarlo en cuenta de manera general porque también están dentro del sector y atienden algunos clientes y segmentos de mercado comunes con el Hotel Jagua.

Al analizar los indicadores de la gestión hotelera que aparecen en el anexo 10, se puede observar que los hoteles Rancho Luna-Faro Luna y Pasacaballos, han mostrado una tendencia negativa en el periodo que se representa, no siendo así para el caso del Jagua y La Unión-Palacio Azul. El periodo solo comprende los años 2007 y 2008, debido a que no se contaban con datos de años anteriores. A continuación se analizan algunos de estos indicadores:

Al observar la cantidad de turistas físicos extranjeros, se resalta al Jagua, como el único que tuvo crecimiento respecto al año anterior, creciendo en un 6.1%.

En cuanto a turistas días extranjeros, solo mostraron crecimiento el Jagua y La Unión-Palacio Azul, de un 4.1% y 7.0% respectivamente. El hotel Pasacaballos refleja el peor resultado en este punto, ya que gran parte el año 2008 estuvo prestando servicios de estancia para la recuperación de los pacientes de la Operación Milagro, esta situación trajo consigo el comportamiento desfavorable de otros de los indicadores que mas adelante se analizan, no obstante, desde el punto de vista social se alcanzaron muchos beneficios para el país.

El complejo Rancho Luna-Faro Luna y Pasacaballos con los mayores promedios de estancia del turismo internacional de 2.9 y 4 días respectivamente, disminuyeron respecto al año 2007 a 2.7 y 1.9 días. Del resto de los hoteles en La Unión-Palacio Azul la estancia aumentó a 1,5 días, igualándose al Jagua, que se mantuvo estable.

Desde el punto de vista económico todos los hoteles menos el complejo Rancho Luna-Faro Luna tuvieron resultados favorables, Pasacaballos se posiciona en el primer lugar, creciendo en un 26.2% respecto al año 2007, el Jagua se mantuvo en la segunda posición con un crecimiento de un 13,1% respecto al año anterior.

En cuanto al índice de ocupación total, el mayor por ciento lo mantiene el complejo de hoteles encantos La Unión- Palacio Azul con un 80,6% y seguido se ubica al Jagua que logró aumentar a un 68,3% la ocupación total.

De manera particular y como se ha explicado anteriormente el complejo Encanto La Unión-Palacio Azul, con modalidad de Hotel Ciudad, constituye actualmente el verdadero competidor directo para el Hotel Jagua. La principal diferencia que existe entre ellos, es la marca de Encanto. La concepción de los hoteles Encanto está fundamentada, en brindar una oferta diferenciada, con un alto standard de calidad, que respondan a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural, se caracterizan por estar ubicado cerca de centro históricos, al ser pequeños suponen una atención personalizada, el estilo constructivo tanto de la edificación como el inmobiliario debe tener un alto valor histórico y patrimonial, la decoración y ambientación debe ser original, elegante con acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales, las habitaciones se caracterizan por ser amplias y muy confortables.

No obstante, en la actualidad la variedad y calidad de las ofertas así como el trato personalizado al cliente y número de habitaciones constituyen ventajas del Hotel Jagua con respecto al Complejo La Unión-Palacio Azul, así lo demuestran las encuestas aplicadas por los tour operadores en la instalación, es importante apuntar que para este año el hotel Jagua

aumentará su capacidad ocupacional a 157 habitaciones cuando se concluyan las reparaciones del Hostal La Casa Verde, con la marca de Encanto.

Dentro del entorno competitivo del sector, se ubican las casas particulares de alquiler, que a pesar de no tener influencia directa, deben tenerse en consideración como una futura amenaza ya que el número actual es considerable y tiende a incrementarse, tienen precios muy inferiores a los hoteles y un trato mas personalizado e íntimo con el cliente, todo ello incrementa su nivel de satisfacción; otro elemento particularmente importante para el Jagua es que gran parte de estas casas de alquiler están enclavadas cerca del Hotel en la zona de Punta Gorda.

### **3. Poder de negociación de los clientes.**

El sector hotelero tiene identificado como clientes a todas las personas que se registren en la instalación para disfrutar de sus servicios y ofertas. Estas personas pueden arribar de manera libre u organizadas por tour operadores y agencias de viajes, su afluencia define dos temporadas: alta y baja.

Los cambios significativos en la afluencia de clientes obedecen a las estaciones del año de los principales países emisores, esto implica cambios en la demanda del servicio y a su vez en la relación con la oferta.

El turismo que se recibe por agencias y tour operadores aportan más del 85 % del nivel de ocupación de turista-días y es de gran importancia económica para los hoteles, de ahí que se consideran los clientes con mayor interés de satisfacer y fidelizar.

En el sector, los clientes no cuentan con un producto verdaderamente diferenciado en cuanto a atención del personal, calidad del servicio, solo pueden encontrarse diferencias en cuanto al precio de las habitaciones y estilo del mobiliario, no obstante si los clientes deciden cambiar de proveedores, las afectaciones en los costos no se consideran muy significativas. Por otra parte no se consideran riesgos de cobro en el pago, en el caso de los grupos se realiza a través de las agencia por cheques y para el casos de los cliente por vía libre se acepta el pago en efectivo y tarjetas de crédito o cheques.

El número de clientes en el sector es alto, se encuentran bien concentrados, aunque, no están organizados para defender sus intereses.

Los principales mercados y agencias con que ha operado el Hotel durante los dos últimos años año y que han aportado el 80.6% de la ocupación por turistas días extranjeros de paquete en el año 2008 se muestra la tabla 3.1, es significativo destacar que el mercado de Francia fue el único que no creció con respecto al año 2007, descendiendo de la primera posición a la tercera. Por otra parte se resalta al mercado de Noruega como el de mayor crecimiento en el periodo analizado. En el caso de las agencias, Cubatur, a pasar de no mostrar crecimiento, se mantiene

como el principal receptivo del hotel, mientras que Gaviota Tour se destaca como el de mayor crecimiento en el periodo.

Tabla 3.1 Comparación de los principales mercados y agencia en los años 2007 y 2008.

| Turistas días por mercados y agencias |              | 2007  | 2008  | % Crec 08/07 |
|---------------------------------------|--------------|-------|-------|--------------|
| MERCADOS                              | Alemania     | 6435  | 7746  | 120.37       |
|                                       | Gran Bretaña | 6622  | 6875  | 103.82       |
|                                       | Francia      | 7516  | 6087  | -19.02       |
|                                       | Holanda      | 3624  | 5107  | 140.92       |
|                                       | Noruega      | 3606  | 4600  | 127.57       |
| AGENCIAS                              | Cubatur      | 20258 | 17157 | -15.3        |
|                                       | Cubanacán    | 11763 | 12597 | 7.1          |
|                                       | Havanatur    | 5618  | 8168  | 45.3         |
|                                       | Gaviota tour | 1968  | 4407  | 123.9        |

Fuente: Tomado de Informes de Balance del 2007 y 2008.

De manera general, los clientes del sector y del Hotel Jagua se encuentran bien concentrados aunque poco organizados. No cuentan con productos verdaderamente diferenciados, son bajos los costos por cambiar de proveedor y los clientes poseen información completa de los proveedores, por lo que los convierte en clientes con alto poder de negociación y son una gran fuerza en la intensidad de la competencia del territorio.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores.

El sector cuenta con un gran número de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, de los que se adquiere el total de insumos, productos y recursos necesarios, el volumen de compra varían en dependencia de la época del año y las características, precios, variedades y calidad de los productos que cada uno de ellos ofrece y de acuerdo a la demanda en el mercado. El Hotel Jagua cuenta con 35 suministradores y sigue la estrategia recomendada por el Estado que establece que más del 65% de las compras sean de producción nacional, de todos ellos ninguno es exclusivo, de ahí que todos son comunes para otras empresas del sector.

La empresa ITH, fue una de las entidades creada por el MINTUR para el abastecimiento al sector del turismo y actualmente constituye el principal suministrador de todas las entidades turísticas hoteleras en el territorio, con él se tiene algunos instrumentos de aseguramiento de la calidad como es la presencia del certificado de calidad y sanidad de cada uno de sus productos, además de los requisitos de conservación y estado de los mismos, que se establecen en los contratos. Actualmente dicha instalación constituye el principal proveedor del hotel.

En anexo 11 se relacionan todos los proveedores del Hotel y los productos que ofertan, se puede observar como en algunos casos, la instalación no tiene la posibilidad de elegir la mejor oferta porque un mismo tipo de producto es suministrado por 1 o 2 proveedores, este hecho también crea una situación, que en muchas ocasiones se produce inestabilidad y demoras en los pedidos, que en muchas ocasiones son productos imprescindible para la actividad de la empresa, en aras de atenuar estos problemas y actuar de forma proactiva, el Hotel mantiene contactos con otras empresas, que no son reconocidas propiamente como suministradores.

El control de los proveedores se realiza a través de de la cartera de proveedores, en ella se registran los datos principales de cada proveedor, los productos que suministran, precios y además se incluyen aquellos suministradores a los que se le compra el producto a través de una entidad importadora.

De manera general el Hotel Jagua constituye un cliente fuerte para los proveedores del sector debido a que sus niveles de compras están por encima de los demás hoteles que conforman el sector.

Durante el año 2008 la cifra del total de compras superó al año 2007, el importe alcanzó los 1 168 384,08 de MT, de la cual el 27,8% corresponde a mercancías importadas y 72.2% a la industria nacional, de esta manera no se cumple con el objetivo trazado de alcanzar más de un 85 % de participación de la industria nacional en las compras del Hotel, debido a los fenómenos atmosféricos que afectaron la producción nacional provocando que algunos productos tradicionales de producción nacional fuera necesario importarlos.

Los planes de compras se elaboran y aprueban semanalmente en el Comité de Compras, a partir de la existencia de productos en el almacén y teniendo en cuenta las necesidades reales por cada área o departamento, la cantidad de cliente planificados en la semana y el presupuesto establecido para el Hotel.

En cuanto a los precios relativos de los productos, la instalación realiza negociaciones y se han logrados algunos acuerdos en este sentido con algunos proveedores, no siendo así con el caso de empresas que comercializan productos importados, debido a la subida de los precios en el mercado internacional.

A modo de conclusión y tomando en cuenta las características que presentan los suministradores, tanto del sector como del Hotel Jagua, se puede decir que: son fuerte, están bien organizados, cuentan con productos claves por lo que pueden imponer sus condiciones de precio, en el sector no existen productos sustitutos, lo que los convierte en proveedores con un alto poder de negociación.

### 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Actualmente no existen amenazas para el sector hotelero de productos o servicios sustitutos que cubran las mismas necesidades con precios menores y calidad superior, no obstante siempre pueden aparecer nuevos productos o servicios que realicen las mismas funciones y sustituyan los ya existentes.

### 3) Identificación de las oportunidades y amenazas

A partir del análisis del Entorno Externo (conformado por los entornos general y específico) se obtiene como resultado el conjunto de amenazas y oportunidades que presenta en este momento el Hotel Jagua.

#### Amenazas

1. Decrecimiento de la demanda de turismo internacional ante la incertidumbre actual y la crisis financiera internacional.
2. Aumento de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales en el nuestro país
3. Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción.
4. Aumento la competitividad en el sector.
5. Inestabilidad y aumento en los precios de los productos por parte de los proveedores.
6. Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.
7. Desarrollo de eventos meteorológicos (huracanes, ciclones) en los meses de verano.

#### Oportunidades

1. Posibilidad, experiencia y consolidación del Sistema Turístico Cubano.
2. Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial.
3. Aprobación por parte del gobierno de EEUU, los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país
4. Población cubana con acceso a hospedarse en Hoteles
5. Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
6. Consideración del factor humano como el elemento más importante en el desarrollo empresarial.
7. Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino en el Caribe.
8. Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio
9. Prioridad del país y el territorio al mantenimiento de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras ya existentes.

#### **4) Factores claves de éxito.**

En este punto, el equipo de planeación, luego de analizar los resultados del entorno general y el competitivo, decide los factores claves que determinarán el éxito del Hotel en el mercado.

Sobre ellos se concentrarán todas las fuerzas y se van dirigir todas las acciones con el objetivo de alcanzar rasgos distintivos con respecto a la competencia, lograr la lealtad en los clientes y reducir la amenaza de productos sustitutos. Los factores claves de éxitos que se deciden se enumeran a continuación:

1. Calidad y variedad en el servicio.
2. Capital humano altamente competitivo.
3. Imagen y comercialización.

#### **Actividad 1.2 Diagnóstico interno**

##### **1) Análisis Interno**

Como base para la autoevaluación de la organización se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión: Malcolm Baldrige del Programa Nacional de la Calidad de los Estados Unidos (2009).

Inicialmente el premio quedó establecido en los Estados Unidos en una sesión de Mejoramiento Nacional de la Calidad, el 20 de agosto de 1987 y actualmente es administrado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología, perteneciente al Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Dentro de los tres grandes Modelo de Calidad que existen en el mundo, el Modelo de la Excelencia: Malcolm Baldrige, es considerado como el más importante y de mayor reconocimiento internacional, a pesar de solo ser aplicado a empresas norteamericanas. Con la aplicación de los criterios se pretende:

- Conocer como se están desarrollando diariamente todas las operaciones, actividades y procesos dentro la organización y descubrir, los factores donde se encuentran las fortalezas y las debilidades.
- Identificar oportunidades claves para alcanzar la excelencia del desempeño organizacional y mejorar la competitividad.

Los Criterios del Desempeño de Excelencia y los cuestionarios Estamos Progresando en sus dos variantes: directivos y empleados, se obtuvieron en el sitio Web del premio. En el anexo 12 se muestran cómo están integradas e interconectadas las categorías entre sí y el anexo 13 se puede observar los ítems que componen cada categoría de criterio, así como su puntuación individual.

Los cuestionarios están organizados en siete categorías de criterio y se muestran en el anexo 14. El cuestionario de los directivos se aplica a los 14 integrantes del Consejo de Dirección del Hotel Jagua, para la variante de los empleados se efectuó la técnica de muestreo, para determinar el tamaño óptimo de la muestra. En el anexo 15 aparecen las fórmulas de cálculo para determinar la muestra y el tamaño de cada estrato por cada área del Hotel. Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas se procesaron en el software profesional SPSS v15.0 y se muestran en el anexo 16. Para contribuir de manera efectiva a la calidad y objetividad de la información necesaria para el diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas personalizadas, métodos de observación directa, revisión de documentos, procedimientos y trabajos en grupos. En aras de facilitar la realización del diagnóstico se conformó, con la ayuda de los expertos, una Matriz que relaciona los criterios del Modelo con las áreas y departamentos del Hotel y se encuentra en el anexo 17.

Haciendo uso de estas categorías (anexo 12), el diagnóstico interno del Jagua, se resume a continuación:

### **Categoría 1 Liderazgo.**

#### **1.1 Liderazgo de la alta dirección.**

El Funcionamiento del Consejo de Dirección está reglamentado por el nivel superior, la Casa Matriz, así como por todas las resoluciones, leyes y decretos emitidos por los organismos rectores que son de estricto cumplimiento por parte de todas las entidades de producción y servicio del país, se rige por los principios de la dirección participativa, dirección por objetivos y el trabajo en equipo, apreciándose un enfoque de dirección más operativo que estratégico.

En el año 2007, el hotel realizó un ejercicio estratégico, definiéndose la Planeación Estratégica para el período 2007-2009 y se puede consultar en el anexo 18.

A través de los resultado de las encuestas se puede apreciar que el total de empleados encuestados tienen conocimiento sobre la misión y el 96.4% sabe a donde quiere llegar en el futuro su organización. Durante la aplicación de las encuestas, se pudo observar que muchos empleados no estaban familiarizados con los términos de misión y visión, sin embargo cuando se les explicaban los términos, comprendían el significado.

En cuanto a los valores que el Hotel tiene definido, se obtienen diferentes criterios, el 85.7% de los directivos piensan que los utilizan para guiar las actuaciones de sus empleados, mientras que el 30.6% de los empleados, manifiesta lo contrario, lo que evidencia falta de correspondencia entre la planeación y el despliegue de la misma.

Con el objetivo de lograr un ambiente organizativo que facilite el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, se planifican Asambleas de Eficiencia Económica, donde se analiza

exhaustivamente los resultados económicos con los objetivos definidos, chequeos para el control y monitoreo a todos los niveles: jefes de áreas y departamento y la Dirección.

La organización crea y mantiene una sostenibilidad basada en la vinculación de los empleados a las acciones emprendidas, siguiendo el principio de involucrar a cada uno de ellos, fomentando así el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la misma, así lo refleja el 87% de los trabajadores encuestados.

La comunicación organizacional en el Hotel Jagua está constituida de manera formal y directa a través de los flujos verticales y horizontales. La comunicación entre el nivel estratégico y el operativo funciona en doble sentido, cada día el Consejo de Dirección tiene un contacto operativo, donde se analizan las incidencias del día anterior y las que puedan ocurrir según el nivel de actividad de la instalación. Los criterios de los trabajadores se escuchan en conversaciones informales con ellos, se atienden y priorizan según la complejidad y la incidencia de estos en el cliente, además se presta especial atención a aquellos criterios que reflejan el descontento de un trabajador o grupo de trabajadores, de esta manera se logra una mayor participación de los empleados en el proceso de dirección, todo lo anterior se constata de manera positiva en el 71.8% de los empleados. Para el caso de la comunicación horizontal, en las entrevistas personalizadas con jefes de departamento y áreas se recogieron criterios que permiten calificarlas como buenas, aunque plantean la necesidad de más integración entre áreas y departamentos, para enfrentar los problemas comunes.

El desarrollo de los futuros líderes de la organización se lleva a cabo a través de los planes individuales de la reserva, estos planes son elaborados a partir de sus necesidades de aprendizaje.

### 1.2 Responsabilidades sociales y de autoridad

Para el Hotel Jagua los contratos constituyen la forma fundamental de regulación de las relaciones económicas, así como un medio de dirección, permitiendo conocer cuales son las obligaciones y responsabilidades que se crean. El Hotel realiza contratos directamente con los proveedores, en correspondencia con los recursos disponibles y según el presupuesto aprobado, para el caso de los tour operadores es la Casa Matriz: Gran Caribe quien firma los mismos, ante cualquier incumplimiento se realizan las reclamaciones, primeramente a los tour operadores, si no dan respuestas satisfactorias, se remiten a la Dirección Jurídica de la Casa Matriz.

El asesor jurídico del Hotel es el encargado de garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios, legales y éticos de la entidad. También está conformado un Manual de Ordenamiento Jurídico, que está en correspondencia con las disposiciones legales vigentes que

rigen las actividades que desarrolla el hotel y tiene como objetivo garantizar la protección legal de los recursos económicos y financieros, así como la práctica más eficiente y el respeto más absoluto de las disposiciones legales vigentes.

Los impuestos, contribuciones y responsabilidades fiscales del Hotel se muestran a continuación:

- 14% Seguridad Social.
- 25% Impuestos de utilización de Fuerza de Trabajo.
- Impuesto Transporte Terrestre.
- Impuesto Anuncio y Publicidad.
- 5% de Impuesto sobre nómina.

El Hotel conoce las quejas, reclamaciones sobre el servicio recibido a través del libro del cliente, directamente de los clientes, la retroalimentación de Turoperadores y receptivos nacionales y mediante las encuestas que mensualmente se aplican en el Hotel, que mide todos aquellos servicios directos al mismo, con el propósito de minimizarlas se definen acciones y mecanismos para gestionarla.

En cuanto a las responsabilidades ambientales, el cuenta con una estrategia en conjunto con Centro de Información, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y desde el año 2008, se viene trabajando en el diseño de un Sistema de Gestión Ambiental, con el objetivo de ofertar un producto turístico competitivo cuyo atributo principal sea la sustentabilidad con una cultura y conciencia ambiental para satisfacción de los clientes y demás actores, donde ellos participen activamente.

En la actualidad el Hotel y la comunidad de Punta Gorda no interactúan entre sí, ni están identificadas acciones para ayudar y apoyar la comunidad en la cual se encuentra enclavado.

### **Categoría 2 Planeación Estratégica.**

#### **2.1 Desarrollo Estratégico.**

Actualmente, en el hotel no se utiliza el enfoque de Planeación Estratégica, solo se limita a la aplicación de la Dirección por Objetivo (DPO), porque todo el accionar de las subdivisiones estructurales y del hotel en su conjunto se establece a partir de los objetivos que se definen para diferentes períodos.

En este sentido debe señalarse que se realizó un primer intento para introducir este enfoque en el año 2006, realizándose un ejercicio estratégico, donde el diseño de la estrategia se desarrolló sobre la base de la estrategia del Grupo Hotelero Gran Caribe. En este proceso participaron todas las áreas funcionales de la instalación. No obstante, a pesar de que anualmente se

actualiza dicha estrategia, la misma no constituye un verdadero instrumento de trabajo, prevaleciendo el enfoque centrado en los objetivos.

## 2.2 Despliegue Estratégico.

Al analizar las actualizaciones estratégicas realizada cada año después del 2007, se observa que los objetivos de las Áreas de Resultado Clave no coinciden con los que fueron definidos como estratégicos, por cada uno de ellos no se observan los grados de consecución, ni los criterios de medidas, por lo que cada año aparecen nuevos objetivos anuales en la actualizaciones y en muchos casos son en realidad acciones de medidas, observándose confusión y dominio incorrecto en el proceso de definición de los objetivos y corroborando lo planteado en el criterio anterior.

Estos objetivos anuales y los que se reciben de los órganos superiores de dirección (MINTUR, Casa Matriz Grupo Hotelero Gran Caribe) se desagregan a las áreas y departamentos del hotel. Los planes de acción que permiten darle cumplimiento a cada uno de los objetivos se analizan con la periodicidad que se defina, ya sea mensualmente, semanalmente, diariamente, para cada uno se asignan los responsables y la fecha de cumplimiento.

De igual manera el estado de cumplimiento de los objetivos se chequea generalmente en los consejos de dirección donde de cada uno de los jefes de departamento y área rinden cuenta de su gestión y se toman sucesivamente los acuerdos encaminados a resolver aquellos problemas que atentan contra el cumplimiento de dichos objetivos. Además de los consejos de dirección se realizan asambleas con la participación de una representación de los trabajadores, los cuales son invitados procurando representatividad de las diferentes áreas, no obstante el 38.8% de los empleados encuestados, plantean sus ideas no son tomadas en cuenta para el proceso de planeación.

De manera general, se señala que el proceso de planeación y despliegue estratégico en el Hotel se realiza desorganizadamente por lo que se considera que es débil, se recomienda un acercamiento al uso de técnicas y herramientas relacionada con el tema, para que la Planeación Estratégica sea instrumento eficaz en la gestión del Hotel.

## **Categoría 3 Enfoque al cliente.**

### 3.1 Compromiso con el cliente

El hotel Jagua tiene identificado a dos tipos de clientes:

1. Clientes externos.
2. Clientes internos. (empleados del hotel)

Los clientes externos son los turistas que visitan el hotel ya sea en:

- Grupos a través de:

- Receptivos nacionales principalmente en la modalidad de circuitos.
- Turoperadores internacionales, acreditados en el país, que realizan las compras a través de los ejecutores de venta en el Grupo Hotelero Gran Caribe S.A.

- Vía libre que realizan las reservas a través del teléfono, el sitio Web en internet o en la recepción del hotel.

En el hotel no se realizan acciones para atraer nuevos clientes, como tampoco existen antecedentes de estudios de mercado, se conoce en general los Turoperadores con que se opera y los principales mercados emisores de turistas de forma empírica y no por un estudio que lo respalde, estos se realizan por la Casa Matriz, la cual define los mercados y asigna los clientes al hotel. Actualmente no existe un sistema de información interno que le permita conocer y caracterizar sus principales mercados, clientes y competidores, esto se trabaja operativamente, sin embargo en las encuestas el 98,8% de los empleados encuestados manifestó tener conocimientos sobre los principales clientes externos y segmentos de mercados con los que interactúa el hotel y en cambio 27,1% afirmó que no preguntan a sus clientes acerca de sus necesidades, preferencia y deseos.

La agencia de viajes Cubatur, es el cliente más importantes que se reciben en el hotel, por sus aportes en los ingresos medios por paquetes y en el índice de ocupación de turistas físicos extranjeros, dicha agencia tiene un representante en el hotel, que además de prestarle los servicios de opcionales a los mismos, sirve de puente de comunicación entre la agencia y el Hotel.

Se debe señalar que en la mayoría de los casos entre el hotel y los clientes no existe un comprometimiento total, ya que el hotel no participa en la elaboración y firma de contratos, negociaciones de los clientes, esta actividad se lleva a cabo por la Casa Matriz: Gran Caribe, todo lo anterior le resta reconocimiento y autoridad legal al Jagua ante los mismos, cuando se producen discrepancias y reclamaciones relacionadas con el precio y las ofertas de servicios. El Hotel solo realiza contrataciones para brindar servicios de hospedaje a empresas nacionales o extranjeras que mantienen una fuerza laboral en el territorio. En los resultados de las encuestas se puede observar como el 31,8% de los empleados plantea no tener conocimiento de acciones que se desarrollen en la organización para comprometerse con el cliente.

### 3.2 La voz del cliente.

Para el conocimiento y análisis de la voz del cliente, en el hotel existe el libro de cliente y está implementado el sistema de encuestas que se aplica a los distintos grupo recogiendo sus

percepciones sobre los servicios ofrecidos, el procesamiento de estas encuestas se realiza después de marcharse el cliente y como resultado de ella se obtiene numéricamente el índice de satisfacción del cliente y las no conformidades, para las cuales se trazan acciones correctivas en los consejos de dirección, muchas veces este proceso se dificulta debido al bajo índice de retorno de las encuestas, falta de alguna motivación para llenarlas o el desinterés que presenta el cliente ante esta. También sucede, que muchos clientes prefieren dar sus criterios con su representante o guía de agencia, esta información se recibe y utilizada por el hotel como retroalimentación para mejorar el trabajo y procurar no se repitan en futuros huéspedes.

Es importante destacar que las encuestas utilizadas por Hotel, son diseñadas por la Casa Matriz para todas las instalaciones perteneciente al grupo. Al examinar las encuestas, se pudo notar ciertas deficiencias, entre ellas, se subraya la ausencia de variables o factores que son críticas y determinante para la satisfacción de los clientes, esto se observa en todos los servicios que se tratan. Por otra parte y a consecuencia de lo anterior, es que no se puede identificar realmente las oportunidades de mejoras, en que aspectos del servicio se necesita enfocar los esfuerzos.

Tampoco, aparece en la encuesta algún ítem que permita conocer ya sea de forma general o específica por cada servicio, si realmente las expectativas del cliente quedaron cubiertas y si quedó satisfecho. En la manera que se determina el Índice de Satisfacción del Cliente, utilizando como medida de tendencia central la media o el promedio, la mayoría de los expertos del campo de la estadística no la aconsejan.

Las quejas por parte de los clientes, son otro punto que no se refleja en la encuesta, de manera que éstas se reciben mediante el libro del cliente, el contacto personal con los empleados o a través de los guías de grupos. El tratamiento y gestión de cada una de ellas, depende del alcance y gravedad de la misma, no obstante se trata siempre de canalizarla y darle respuesta con la mayor prontitud.

#### **Categoría 4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento.**

##### **4.1 Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional.**

De manera general, el desempeño organizacional, se evalúa en la Asamblea de Balance Anual, donde se presenta y evalúa el estado de cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos para alcanzar en el año y se recoge en síntesis el trabajo desarrollado y los resultados de las áreas y departamentos del Hotel.

Mensualmente se realizan los consejos de dirección, para determinar el funcionamiento del Hotel, se analizan los informes de cada área, las orientaciones, regulaciones, instrucciones y resoluciones enviadas por los Organismos Rectores, se chequea del cumplimiento de los

acuerdos tomados, problemas e inquietud referido a un área particular, los compromisos individuales referidos a: entrega de propina para la salud, donaciones de sangre, cumplimiento del pago de la cuota sindical, trabajos voluntarios convocados, así como la participación en actividades socio-políticas en el territorio, análisis de los resultados de las encuestas a clientes externos, situación de las reservas, balance económico mensual, análisis de los costos por áreas, problemas en fin todos se debaten todos los temas que los miembros del consejo determinen tratar por su importancia en el equipo de dirección.

Además de los consejos de dirección planificados mensualmente, todos los días, en las primeras horas de la mañana, se realizan los consejillos o reuniones de coordinación, que no es mas que un contacto operativo, donde se analizan las incidencias reflejadas por el Operativo de Guardia del día anterior, los ingresos y gastos principales del día anterior y problemas e inquietudes de un área o departamento en específico, se dan a conocer las nuevas orientaciones, regulaciones, instrucciones y resoluciones enviadas por los Organismos Rectores, se analiza la ocupación prevista para el día, las entradas y salidas de clientes y se analizan las quejas de los clientes externos.

Además de los mecanismos internos que se utilizan para evaluar el desempeño y rendimiento de la organización, existen los externos que funcionan a través: visitas, controles de finanzas y precios, auditorías interna, auditorías e inspecciones provenientes de Turempleo, Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Ministerio del Trabajo de Seguridad y Salud (MTSS), Centro de Protección e Higiene Epidemiológica (CPHE) y los Organismos Rectores, que con bastante frecuencia analizan el rendimiento y funcionamiento del Hotel.

#### 4.2 Gestión de la información, tecnología de la información y conocimiento.

El hotel Jagua intercambia dos tipos de información:

- Interna: Ocurre entre todas las áreas, departamentos de la instalación.
- Externa: Se establece entre la instalación y entidades fuera de los límites del hotel como: bancos, suministradores, Representación de Agencias y Turoperadores (clientes), Grupo Gran Caribe S.A, Ministerio del Turismo, Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social y Dirección Municipal de Estadísticas.

Las vías, canales y espacios, que se emplean para la transmisión de dichas informaciones son: consejos de dirección, correo electrónico, fax, informes, teléfonos y contacto personal. El nivel de acceso a los datos e información tanto del hotel en su totalidad como de un área específica están delimitados, atendiendo a si es cliente, proveedor, empleado o asociado y los mismos son de fácil y rápido acceso.

Actualmente en la instalación se cuenta con un sistema de información totalmente automatizado en tiempo real, con alta dependencia del Sistema Informático, permitiendo que la información entre todos los niveles fluya con rapidez y efectividad. También está creados sistemas (ver anexo 19) que permiten cumplir el carácter piramidal de la información y lograr que la fuente informativa sea única, veraz, oportuna y útil, evitando la posibilidad de errores.

Además, el hotel tiene elaborado un plan de seguridad informática cuyo objetivo es, proteger la información, los sistemas y el equipamiento que dispone el hotel para el desarrollo de las actividades. De manera estricta, el sistema informativo del Hotel garantiza principios básicos de integridad, disponibilidad, actualidad, veracidad y utilidad.

### **Categoría 5 Enfoque en el Capital Humano.**

#### **5.1 Compromiso de los empleados.**

En el Hotel, el capital humano se considera estable, en la tabla 3.2 se puede observar que existe poca fluctuación, aunque en el último año se incrementó un poco, teniendo una fuerte incidencia las jubilaciones y las salidas del país.

Tabla 3.2 Cantidad de bajas en el Hotel Jagua.

| CAUSAS           | Años     |          |          |
|------------------|----------|----------|----------|
|                  | 2006     | 2007     | 2008     |
| Salidas del país | 1        | 1        | 3        |
| Jubilación       | 3        | 4        | 5        |
| Solicitud propia | 1        | 2        | 1        |
| <b>Total</b>     | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>9</b> |

Fuente: Elaborada a partir de datos de Informes del departamento de Recursos Humanos.

El proceso de reclutamiento del personal, se realiza a través de la Oficina Territorial de Empleos para el Turismo (Turempleo). El Hotel envía al Departamento de Recursos Humanos de dicha oficina, la solicitud sobre la plaza que se necesita ocupar, posteriormente se envían al Hotel 3 candidatos para ocupar la plaza vacante, finalmente la selección definitiva de la persona se realiza a través de la Comisión de Ingresos, que analiza estrictamente la capacidad profesional y humana del individuo, posteriormente al elegido realiza el proceso de inducción. La permanencia de cada empleado en el centro la determina el jefe inmediato superior utilizando fundamentalmente la evaluación del desempeño y la observación crítica, además del cumplimiento de los requisitos de trabajo.

La promoción y los movimientos internos de los empleados se realiza en la Comisión de Expertos según lo establecido por los organismos rectores y las normas del sistema de turismo.

Cada año se elaboran planes para la capacitación y desarrollo de los empleados a partir de un diagnóstico individual de necesidades de capacitación, donde los empleados reflejan los cursos que desean tomar para mejorar sus competencias laborales, conocimientos profesionales y perfeccionar el dominio idiomático, entre otras. Posteriormente cada jefe inmediato superior planifica las acciones de capacitación y desarrollo para cada empleados, finalmente se confecciona por departamento de recursos humanos, el plan anual de capacitación y desarrollo de la empresa. En la encuestas, el 84.7% de los empleados encuestados estuvieron de acuerdo que se les estimulaba a desarrollar sus habilidades para avanzar en su carrera.

La Escuela de la Baja Turística, es una actividad planificada durante la temporada baja (de mayo a noviembre) para la mayoría de los empleados, con carácter obligatorio. En ella se imparten diversos cursos que contribuyen a la formación de la cultura general integral de los trabajadores.

La evaluación de los resultados de los empleados es realizada mediante la evaluación del desempeño. En las encuestas se puede constatar que 95.2% de los empleados encuestados conoce cómo se mide y evalúa, sin embargo en las entrevista personalizadas manifestaron que este mecanismo no mide realmente los resultados alcanzados en el trabajo, es un tanto burocrático y preocupado por el descuento o no del cobro de la idoneidad, dejándose al descuido la evaluación verdadera del trabajo. En cuanto al reconocimiento y estímulo a los trabajadores, el 35.3% de los empleados plantearon que no se le reconocen por su trabajo y en las entrevistas se planteo, que los chequeos de emulación, la celebración de cumpleaños colectivos mensuales, no es suficientes, se necesitan buscar otras acciones. Todo anterior constituye realidades que verdaderamente afectan la motivación y compromiso de los empleados hacia el trabajo.

## 5.2 Ambiente Laboral.

El ambiente laboral del Hotel está creado sobre la base de propiciar a los empleados las mejores condiciones para desarrollar el trabajo, que se establezcan entre ellos buenas relaciones personales. En la mayoría de las áreas y departamentos del hotel, se cuentan con medios y accesorios para realizar el trabajo, así como equipos automatizados como computadoras, aires acondicionados. En la entrevista con diferentes empleados, la mayoría considera que tienen buenas condiciones de trabajo y en las encuestas el 87.7% de los empleados consideran que su trabajo se desarrolla en un ambiente seguro y comprensivo.

En cuanto a la cooperación y el trabajo en equipo, el 94.1% de los empleados encuestados reflejó positivamente este aspecto. Es importante destacar que la instalación no aplica ni tiene diseñada encuestas para medir las variables del microclima laboral, las relaciones

interpersonales, las expectativas, necesidades, el nivel de satisfacción, motivación y compromiso de los empleados.

Dentro del Hotel se han desarrollado Estudios del Trabajo, en las áreas de Ama de Llaves y Gastronomía. Como resultado de los estudios se obtuvo la cantidad real de la fuerza de trabajo en cada una de las áreas analizadas, así como nuevos métodos y procedimientos para trabajo garantizando los niveles adecuados de seguridad y salud y de esta manera lograr la máxima productividad y satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Los regímenes de trabajo y descanso se encuentran legislados por cada área y departamentos igualmente es respetado. Algunas veces el personal de servicio directo resultada afectado en los días de franco, por la operatividad del servicio.

Sobre el sistema de pago se constató en las entrevista a empleados que, los salarios todavía no recompensan los resultados finales ni están en correspondencia con el esfuerzo y la carga de trabajo que presentan, limitando la superación y competitividad interna entre los empleados para una mejor posición y contribuyendo a la desmotivación de los mismo.

Por su parte, los dirigentes consideran que sus salarios no son totalmente estimulantes y tiene poca diferencia con el de los subordinados, a pesar de carga, responsabilidad y complejidad de trabajo que tienen. Todo lo anterior refleja una tendencia a que muchos se rehúsen a ocupar cargos directivos.

Para la prevención de riesgos y accidentes laborales, están documentados por cada área: los procedimientos a seguir, la certificación de los equipos y sistemas tecnológicos, la señalización de todos los peligros y equipos de riesgos, la cantidad de medios de protección. También se realizan en todos los niveles acciones de capacitación sobre el tema

Actualmente no se cuenta con un presupuesto destinado a la compra de uniforme, zapatos y medios de protección del trabajo.

Están establecidos por cada área y departamento los planes y acciones contra incendios, primeros auxilios y las labores a realizar ante desastres naturales, velando por su cumplimiento el Jefe de Seguridad y Protección. En las encuestas el 76.5% de los empleados, consideran estar preparados para manejar cualquier tipo de emergencia.

### **Categoría 6 Gestión de Procesos.**

#### **6.1 Sistemas de Trabajo.**

En las área y departamento del Hotel, están elaborados los Manuales de Procedimientos, también conocido como Manuales de Explotación, en alguna de las áreas además de estar elaborado, están aprobado, actualmente se está rediseñando los que faltan. Estos manuales fueron confeccionados tomando como base los Manuales de Procedimientos Generales para la

Explotación Hotelera del grupo Gran Caribe. En ellos se recoge todos los elementos del área o departamentos como la definición, objetivos generales, organigrama, normas y reglas de seguridad y conducta, las funciones y requisitos de los cargos, los estándares y procedimientos necesarios para brindar cada tipo de servicio. En las encuestas aplicadas, el 82.3% de los encuestados reflejó de manera positiva su conocimiento acerca de los sistemas de trabajo, en importante señalar que uno de los fines que tiene el proceso de capacitación es precisamente dotar al trabajadores de fortalecer sus competencia para que puede perfeccionar sus sistemas de trabajo y aumentar su productividad.

## 6.2 Procesos de Trabajo.

En el hotel están identificados y clasificados todos los procesos en estratégicos, claves y soporte, en el anexo 20 se puede observar el mapa de procesos del Hotel.

De los resultados de las encuestas, se conoció que el 25.9% de los empleados, no saben cuales son los procesos de la organización y las entrevista también reflejaron este desconocimiento, evidenciándose que en el hotel el enfoque basado en procesos aún no es sólido, prevaleciendo el enfoque funcional de las actividades. En las entrevistas a directivos, se puedo comprobar, que la mayoría sí posee conocimientos sobre los procesos claves, pero que en la actualidad no gestionan.

A pesar que en el hotel existen estos criterios, en el departamento de calidad se trabaja en la aplicación del enfoque basado en procesos según los requerimientos de la norma de calidad ISO 9000. En la actualidad de los cuatro procesos claves en el hotel, solamente el proceso de Alojamiento, está documentado y tiene diseñado indicadores de eficiencia y efectividad, como parte de la aplicación de un procedimiento de mejora de procesos (Diallo, 2008). Paralelamente a esta investigación, el mismo procedimiento, se está aplicando en el proceso de Restauración, como parte de una tesis de grado.

## **Categoría 7 Resultados.**

### 7.1 Resultados del servicio.

Actualmente la entidad se encuentra trabajando en la actualización del Expediente de Categorización, para mantener la categoría hotelera de cuatro estrellas.

La incorporación del Palacio de Valle completa el Producto Turístico Gran Caribe Jagua, en cuanto a servicios de restauración se refiere, además de brindar la posibilidad de diseñar otros servicios que demande el cliente y que permitan la explotación al 100 % de esta área. Para lograr la consolidación del Producto Turístico Jagua y alcanzar una calidad integral y sistémica, el Hotel actualmente desarrolla acciones con tal propósito.

El Hotel mantiene un conjunto de acciones encaminadas a garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas de Higiene y Seguridad, quedando un total de 3 requisitos por cumplimentar correspondientes a la Guía de Evaluación Higiénico Sanitaria y 3 de la Guía de la FTO (Federation Tour Operadores) sobre la seguridad en la piscina. El pasado año se logró mantener las certificaciones y licencias sanitaria alcanzadas en años anteriores y con relación a la certificación en el Sistema de Seguridad y Protección contra Incendios se cambió de categoría Aceptable a Satisfactoria. De igual forma, obtuvo el Aval de cumplimiento de la Legislación Ambiental.

## 7.2 Resultados enfocados al cliente.

Los principales mercados y Agencia con los que ha trabajado el Hotel, se reflejan en la tabla 3.1 analizada con anterioridad.

Relacionado con la medición del Índice de satisfacción de los clientes (ISC), solo se encontraron datos del año 2008 y el primer semestre del 2009, los cuales se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Índice de Satisfacción del Cliente mensual del 2008 y primer trimestre de 2009.

|     | Enero |      | Febrero |      | Marzo |      | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----|-------|------|---------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| AÑO | 08    | 09   | 08      | 09   | 08    | 09   | 09    | 09   | 09    | 09    | 09     | 09         | 09      | 09        | 09        |
| ISC | 4.48  | 4.28 | 4.58    | 4.14 | 4.61  | 4.07 | 4.57  | 4.52 | 4.55  | 4.40  | 4.59   | 4.39       | 4.21    | 4.30      | 4.25      |

Fuente: Elaborado a partir de datos del Departamento Comercial.

Comparando el primer trimestre de 2008 y 2009, se observa que en los primeros meses de 2008, la satisfacción del cliente estuvo en constante crecimiento, mientras que en el período del año actual ocurre todo lo contrario, el ISC ha decrecido significativamente de 4.28 a 4.07. En el mes Marzo de 2008 se registró el mayor ISC en todo el año, mientras que en el presente año, dicho mes refleja el menor ISC del trimestre analizado, estableciéndose en el mes de marzo la mayor diferencia entre el primer trimestre de 2008 y 2009.

Las principales no conformidades del año 2008 y el primer trimestre del presente año, obtenidas del Libro de Cliente y la retroalimentación de las agencias y tour operadores, se muestran en anexo 21.

Es importante añadir, que en las reuniones de coordinación que se efectúan a diario, se analizan las inconformidades que se reciben del día y se proponen acciones para mitigarlas. En

los consejos de dirección con frecuencia mensual, se discuten y analizan aquellas inconformidades que se reciben con frecuencia.

### 7.3 Resultados financieros y de mercado.

En el hotel están definidos indicadores que permiten conocer el estado económico-financiero de la organización en diferente periodo (diario, mensual, trimestral, anual).

Durante las entrevistas y la aplicación de las encuestas el 80% de los trabajadores manifestaron estar informados sobre la situación económico-financiera de la organización, así como de medidas que se están adoptando para atenuar los efectos desfavorables de la actual crisis financiera internacional.

Según los datos del informe de balance del pasado año la gestión económica mostró un comportamiento creciente respecto al 2007, colocando a la empresa en una posición financiera favorable. En el anexo 22 se muestra el resultado de los principales indicadores económicos y al respecto se puede destacar lo siguiente:

Los Ingresos Totales del pasado año crecen en 675.5 MP, contra el año 2007, un 19.6 %. A pesar de este crecimiento quedaron pendiente 92.7 MP para lograr la cifra presupuestada, este indicador se cumple en un 97.8%.

Los Costos y Gastos Totales en Divisas superan en un 15.1% respecto al año 2007. Por cada peso de ingresos en divisas se incurren en 0.487 centavos de costos y gastos prácticamente igual al año 2007 de 0.484 centavos.

En el año 2008 la Utilidad Neta Total de 556.0 MP, fue superior a la obtenida en el año 2007 en 53.5 %. La relación Utilidad Neta Divisa por peso de ingresos no creció, se comportó similar al año 2007 de 0.513.

A partir del análisis económico del estado financiero del Hotel Jagua, en conjunto con el Departamento de Contabilidad y Finanzas, se determinó la posición en que se encuentra el hotel en el Cuadrante de Navegación (ver anexo 23), resultando estar en una posición consolidada, indicando que es rentable y solvente, obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Además de los estos resultados satisfactorios, en el pasado año se recibieron inspecciones de precios donde no se comprobaron violaciones, así como una auditoria financiera del Grupo Central de Auditoría y Control del MINTUR, obteniendo calificación de aceptable.

Para este año se prevé que el Hotel no tenga un comportamiento favorable como anteriormente se analizó. La eliminación del turismo en moneda nacional y la actual crisis financiera internacional son factores que actualmente afectan negativamente la mayoría de los indicadores

económicos. La alta dirección diariamente en los operativos de la mañana, analiza el comportamiento en relación con periodos pasado y con respecto al presupuesto, así como también ha diseñado ofertas para incrementar los ingresos.

#### 7.4 Resultados enfocados al capital humano.

Como se explicaba anteriormente en la categoría 5, la instalación no tiene diseñado mecanismos para medir las variables del microclima laboral, las relaciones interpersonales, las expectativas, necesidades, el nivel de satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. Al analizar los indicadores de la gestión del capital humano mostrados en el anexo 22, se aprecia en este período, que el no cumplimiento de los ingresos según lo presupuestado incidió de forma negativa en el cálculo del Valor Agregado Bruto, provocando incumplimiento en la productividad.

Los gastos de la capacitación fueron sumamente inferiores a lo presupuestado para el año, reduciendo en casi un 70%. Sin embargo los relativos a la alimentación se incrementaron a 35000 pesos en moneda nacional y 32200 en divisa. Por otra parte no se incurrieron gastos en estimulación, uniformes y ropas de trabajo.

En este año se trabaja en el diseño de dos sistemas de pagos con los indicadores específicos. De manera general durante el 2008 en todas las áreas del Hotel se emprendieron seminario, clases e instrucciones acerca de temas de la Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo, además de matutinos, actos, desfiles para fortalecer el trabajo político e ideológico. Se logró incrementar las reservas de cuadros a 22, para un 2.2 reservas por cuadros y no se registraron accidentes laborales.

En el mismo año se comenzó a trabajar con el cronograma para dar cumplimiento al “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión”, para fortalecer el tema, se realizó una capacitación a los directivos que posteriormente se llevó a todos los trabajadores.

En la Escuela de la Baja Turística, en el período de Mayo a Noviembre de 2008, participaron 85 trabajadores en atractivos cursos, reportando una garantía salarial de 36335.86, lo cual fue reintegrado por el presupuesto del Estado. En el presente año, en el plan de la Baja Turística está contenida la participación de 156 trabajadores distribuidos en diferentes cursos.

Como resultado de la aplicación de Estudios del Trabajo a las áreas de Ama de Llaves y Gastronomía, se pudo optimizar la cantidad el capital humano en dichas áreas y mejorar los sistemas de trabajo de los empleados y a consecuencia ser mas productivos. Actualmente se desarrollan dos investigación en los dos restaurante del Hotel y ya se realizan los convenio con

la universidad para apoyar la realización de estos estudios en el Hostal Casa Verde, próxima a concluirse y pertenecer al Hotel.

#### 7.5 Resultados de la eficacia de los procesos.

Como se abordó en la categoría 6, el proceso de alojamiento tiene definido indicadores claves para medir su eficiencia y efectividad. En la actualidad, estos indicadores no se utilizan para medir el desempeño real del proceso, dado por la falta de conocimiento e integración de herramientas de la gestión por procesos. De forma paralela a este análisis se está desarrollando otra investigación relacionada con la mejora de procesos, con la cual quedará documentado el proceso de Restauración, así como definidos los indicadores claves para gestionar el rendimiento.

#### 7.6 Resultados de liderazgo y Responsabilidad Social.

La instalación no cuenta con indicadores para medir el liderazgo, la alta gerencia es evaluada con periodicidad trimestral y anual, por varios aspectos.

Como se explicaba en la categoría 1, las responsabilidades fiscales y los aportes al presupuesto se pagan en su cuantía correcta y se realizan en el tiempo establecido. Las contribuciones e impuestos pagados el pasado año se muestran a continuación:

- Impuesto por utilización de la fuerza de trabajo: 195400 pesos en moneda total.
- Contribución a la seguridad social: 109500 pesos en moneda total
- Impuesto Transporte Terrestre 5648 pesos en moneda total
- Impuesto Anuncio y Publicidad: 4367 pesos en moneda total
- 5% de Impuesto sobre nómina: 5323 pesos en moneda total

El Hotel en el pasado año obtuvo el Aval de cumplimiento de la Legislación Ambiental y mantuvo la Licencia Sanitaria. Actualmente se encuentra elaborado un diagnóstico por cada departamento de los productos que afectan al Medio Ambiente, están identificadas acciones para tratarlos, y están diseñados indicadores ambientales y de sostenibilidad.

#### **Categoría 8 Sistema de Gestión de la Calidad.**

De esta categoría, se señala que no es un criterio a evaluar por el Modelo de Excelencia: Malcolm Baldrige, porque las empresas que concursan y aspiran a tal galardón, cumplen con el requisito indispensable de tener implantado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

En el Hotel Jagua, se continúa fortaleciendo la gestión de la calidad, actualmente se trabaja en el segundo acápite de la Fase VI del Sistema de Gestión de Calidad relacionada con el diseño o rediseño del Producto, el rediseño de los Manuales de procedimientos en todas las áreas del Hotel, ordenando de manera cronológica cada paso que debe dar la organización para llegar a la Calidad Total.

Al proceso de alojamiento, totalmente documentado, se le realizó un cronograma para certificarlo, incorporándose como una actividad dentro del cronograma de Implementación de SGC basado en las Normas ISO 9000.

### **Análisis de la Planeación Estratégica del período 2007-2009.**

Durante el análisis del cumplimiento de la visión planteada, se notan cambios de un año a otro. Al analizarla de manera independiente y separada, se concluyó que no era clara, precisa y objetiva lo que limitó en gran medida su cumplimiento.

Relacionado con los objetivos estratégicos planteados, la situación se comportó de manera similar. No obstante en la tabla 3.4 se muestra el nivel de cumplimiento de cada uno de ellos, observándose que:

Los objetivos 2, 3 ,4 muestran los resultados más bajos en cuanto al cumplimiento puesto que los principales mercados del hotel actualmente están siendo afectados por la crisis financiera internacional.

Tabla 3.4 Estado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos 2007-2009.

| Objetivos Estratégicos 2007-2009                                                                                                                                                                                 | % de cumplimiento | Evaluación |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|
| Fortalecer, elevar y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del Hotel, teniendo como premisa la ejemplaridad y la incorporación de los valores compartidos en nuestro colectivo laboral | 100%              | Bien       |
| Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas a partir del Estimado para el año 2006 aprovechando la mejoría del producto, hasta alcanzar en el año 2009 un total de 3.5 Millones de ingresos Totales       | 50%               | Mal        |
| Desarrollar un sistema de gestión eficiente que garantice la rentabilidad del Hotel, alcanzando niveles de Utilidades del período en el año 2009 niveles por valor de 670.0 MP                                   | 40%               | Mal        |
| Continuar creciendo en el arribo de visitantes hasta los 55 miles de turistas días extranjeros, logrando un mayor crecimiento en la temporada baja, atenuando la curva de estacionalidad entre temporadas        | 45%               | Mal        |
| Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes a 4.2 puntos en una escala de 5.                                                                                                                         | 100%              | Bien       |
| Aplicar un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que constituya un soporte de la eficiencia, capacitando al 100% de los trabajadores y vinculándolos a sistemas de pago por resultados.                     | 95%               | Bien       |

|                                                                                                                                      |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la normas de la familia ISO 9000 en Alojamiento y Gastronomía | 60% | Mal |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|

Fuente: Elaboración propia.

A modo general puede señalarse que la organización no desarrolló un correcto despliegue de las estrategias diseñadas ya que existen una gran desviación entre los resultados alcanzados y los planificados.

## **2) Identificación de las fortalezas y debilidades.**

A partir del análisis interno se obtiene como resultado el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta en este momento el Hotel Jagua.

### **Fortalezas**

1. Ubicación geográfica favorable
2. Presencia de Valores históricos, arquitectónicos y culturales intrínsecos.
3. Elevada capacidad del equipo de Dirección.
4. Aplicación del proceso del Perfeccionamiento Empresarial.
5. Capital humano estable, altamente calificado y con sentido de pertenencia.
6. Infraestructura adecuada para la realización de eventos y actividades festivas.
7. Alto aprovechamiento de las Tecnologías de la Información.
8. Efectiva comunicación horizontal y vertical
9. Situación financiera consolidada.
10. Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde.

### **Debilidades**

1. No existen estrategias propias de comercialización y promoción (estudios de cliente, mercado y análisis de competencia).
2. Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel.
3. Las encuestas a clientes externos es insuficiente técnicamente.
4. Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.
5. Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
6. No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.

## **Actividad 1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno.**

En esta actividad, el Equipo de Planeación analiza los resultados del diagnóstico externo e interno (conformado por el entorno general y específico), con el objetivo de definir la posición estratégica interna, externa y general del Hotel Jagua y conocer el tipo de estrategia que adoptará.

### **1) Definir la posición estratégica externa e interna del Hotel Jagua.**

Una vez identificados los factores externos e internos provenientes del diagnóstico externo e interno, el Equipo de Planeación mediante la confección de las Matrices de Impactos Externo e Interno, concluye que el Hotel Jagua posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades, obteniendo un resultado de 1.13 puntos y una posee una posición estratégica interna predominio de fortalezas, con un total de 0.93 puntos.

Las Matrices de Impactos Externo e Interno, se observan en el anexo 24 y 25 respectivamente.

### **2) Definir la posición estratégica general.**

Luego de conocer la posición externa e interna del Hotel, el Equipo de Planeación determina la posición estratégica general utilizando la Matriz DAFO de Impactos Cruzados (Anexo 26), donde el mayor valor promedio matricial corresponde al cuadrante I, por lo que el Hotel deberá desarrollar estrategias ofensivas, con el propósito de aprovechar al máximo las fortalezas para maximizar las oportunidades.

Durante la confección de la Matriz, el Equipo de Planeación mediante un análisis de los factores internos y externos con mayor valor de ponderación, se definen los de mayor impacto e incidencia para el Hotel, resultando los siguientes:

#### **Amenazas de mayor impacto:**

- Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción.
- Aumento la competitividad en el sector.
- Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.

#### **Oportunidades de mayor impacto:**

- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial.
- Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio
- Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial

#### **Fortalezas de mayor impacto:**

- Elevada capacidad del equipo de Dirección.
- Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde.
- Situación financiera consolidada.

#### **Debilidades de mayor impacto:**

- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel.
- Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.
- Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.

- A partir de los resultados de la Matriz de DAFO, se elabora el Problema Estratégico y la Solución Estratégica General del Hotel Gran Caribe Jagua.

**Problema Estratégico General:**

Si los clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción, unido a un aumento la competitividad en el sector y una contracción del proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país, se materializan, teniendo en cuenta la ausencia de un enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel, las deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos, la desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material, no podrán utilizarse la elevada capacidad del equipo de Dirección, incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde, la situación financiera consolidada para aprovechar plenamente el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial, desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio y la política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

**Solución Estratégica General:**

Para reducir el efecto del problema estratégico es vital aprovechar al máximo el desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial, el desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio y la política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, apoyándose en la elevada capacidad del equipo de Dirección, la incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde y la favorable situación financiera, lo que permitirá atenuar la ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel, las deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición y la desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material., contribuyendo a minimizar las nuevas exigencia de clientes y segmento del mercado, el aumento la competitividad en el sector y la contracción el proceso de inversionista en el país.

**Actividad 1.4 Identificar la información relevante en el Nivel Estratégico de la red de organizaciones que participan del Circuito Centro-Sur.**

Como resultado de una investigación reciente en el territorio, quedó identificada la información que deben compartir y colaborar las organizaciones que forman la red del circuito Centro-Sur para lograr el alineamiento horizontal en la misma.

A través de una sesión de trabajo con el equipo de planeación, se identifica cual de esta información es la que necesita el hotel para desarrollar el proceso de planeación, quedando agrupada como se muestra en el anexo 27.

Al no estar la información aún disponible y compartida, el equipo de planeación decidió acceder a la misma a través de revisión de documentos, visitas a las organizaciones y entrevistas con los implicados. Además se contó con la colaboración de los especialistas del MINTUR, obteniéndose los resultados que se muestran la tabla 3.5:

Tabla 3.5 Información relevante para el proceso de planeación del Hotel Jagua.

| Organización                        | Información Relevante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Relacionada con la voz del cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Información Clave                                                                                                                                                                                                                                |
| Tur operadores y Agencias de Viajes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los Turoperadores y agencias de viajes que aportan el mayor nivel de ocupación de turista días y son de gran importancia económica para el Hotel son: Always travel, Nekerman, Havanatur UK, Cubatur</li> <li>Nacionalidad.</li> <li>Los principales países emisores son: Alemania, Francia, Reino Unido</li> <li>Cantidad de pax.: Habitaciones dobles</li> <li>Características particulares de los clientes respecto a: Composición: niños, parejas, individuales, ancianos y grupos:</li> <li>El turismo que se recibe es fundamentalmente de la tercera edad.</li> <li>Periodo de estancia</li> <li>El promedio de estancia en el hotel es de 1.5 días.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes VIP.</li> <li>Los clientes VIP que recibe el hotel son representantes de empresas mixtas: (PDVSA) y personalidades de las embajadas principalmente de Alemania, Francia, Reino Unido.</li> </ul> |
| Instalaciones Extra hoteleras       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Características particulares de las instalaciones. (ver anexo 28 )</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura de la red extra hotelera.</li> <li>14 restaurantes, 7 bares y cafeterías y 10 centros recreativos.</li> </ul>                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los transportistas en el momento de la investigación no se pudo contar con la información necesaria.

### 3.2.2 Etapa II Despliegue Estratégico.

#### Actividad 2.1 Formulación del Propósito Estratégico.

##### 1) Definición de la Misión y la Visión.

La definición del propósito estratégico se desarrolla tomando en consideración el análisis de los resultados del diagnóstico estratégico y las proyecciones de la Casa Matriz del Grupo Gran Caribe Jagua para el período 2009 – 2011.

En este sentido el equipo de planeación decide que la organización debe dirigir sus recursos fundamentales al logro de ventajas competitivas sostenibles a través de la implementación de

estrategias genéricas competitivas, concretamente debe trazarse una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece.

Después de varias sesiones de trabajo y discusión en grupo la misión se reformula y queda expresada de la siguiente forma:

**Misión:**

*Ofrecer un producto turístico competitivo a través de servicios de reconocida calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en un medio sustentable, seguro y genuinamente cienfueguero.*

Posteriormente para la definición de la visión, el equipo de planeación desarrolló varias sesiones de trabajo. En primer lugar revisó los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) y luego aplicó una tormenta de ideas para dar respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo queremos que se vea o que actúe el Hotel Jagua en el futuro?
- ¿Qué futuro inventaríamos para el Hotel y para nosotros mismos?
- ¿Qué contribuciones nos gustaría que hiciera a la sociedad?
- ¿Cuáles son nuestros planes personales?

Con toda la información recopilada el equipo se reúne y elabora un diagrama de afinidad. Para lo cual, en primer lugar se ordenaron el conjunto de ideas por asociación, conformándose siete (7) grupos (figura 3.1), luego se reevaluó cada grupo para determinar si cualquier idea se podía fusionar y finalmente se elaboró una declaración de la acción como título para los cuatro (4) grupos resultante (figura 3.2).

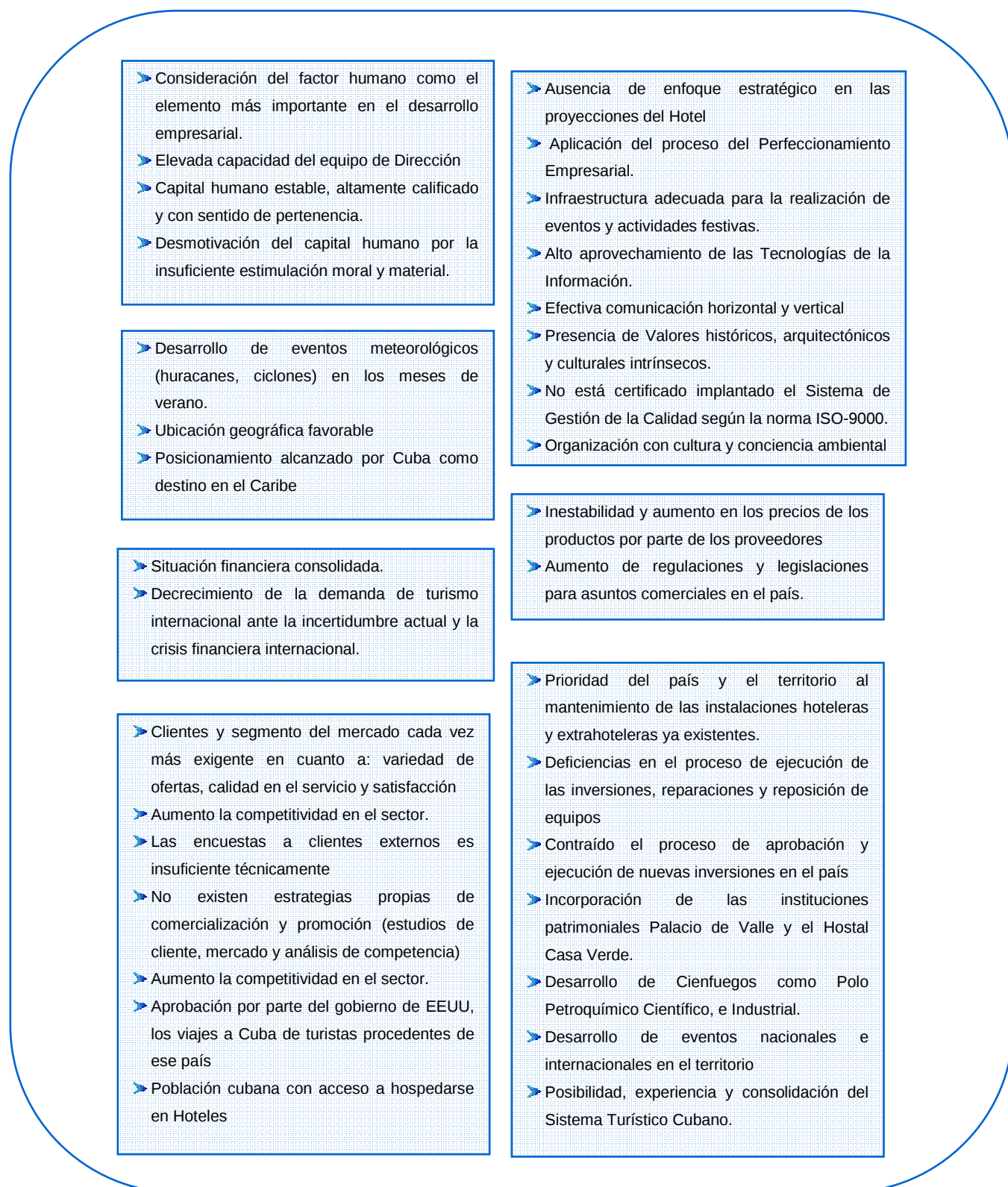


Figura 3.1 Diagrama de afinidad.

### Ser una empresa rentable

- Situación financiera consolidada.
- Decrecimiento de la demanda de turismo internacional ante la incertidumbre actual y la crisis financiera internacional.
- Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos
- Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.
- Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico Científico, e Industrial.
- Población cubana con acceso a hospedarse en Hoteles
- Aprobación por parte del gobierno de EEUU, los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país
- Inestabilidad y aumento en los precios de los productos por parte de los proveedores
- Desarrollo de eventos meteorológicos (huracanes, ciclones) en los meses de verano.
- Aumento de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales en el país
- Aplicación del proceso del Perfeccionamiento Empresarial.

### Contar con recursos humanos competente

- Consideración del factor humano como el elemento más importante en el desarrollo empresarial.
- Elevada capacidad del equipo de Dirección
- Capital humano estable, altamente calificado y con sentido de pertenencia.
- Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
- Efectiva comunicación horizontal y vertical
- Organización con cultura y conciencia ambiental
- Regulaciones ambientales

### Aumentar la posición competitiva

- Ubicación geográfica favorable.
- Infraestructura adecuada para la realización de eventos y actividades festivas.
- Presencia de Valores históricos, arquitectónicos y culturales intrínsecos.
- Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde.
- Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio.
- Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino en el Caribe.
- Aumento la competitividad en el sector.
- Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel
- Elevada capacidad del equipo de Dirección.
- Posibilidad, experiencia y consolidación del Sistema Turístico Cuhano

### Satisfacer a los clientes.

- No está certificado implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.
- Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción
- Aumento la competitividad en el sector.
- Las encuestas a clientes externos es insuficiente técnicamente
- No existen estrategias propias de comercialización y promoción (estudios de cliente, mercado y análisis de competencia.
- Prioridad del país y el territorio al mantenimiento de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras ya existentes.
- Alto aprovechamiento de las Tecnologías de la Información.

Figura 3.2 Elaboración de la declaración de acción

El siguiente paso fue tomar los títulos del diagrama de afinidad y a través del consenso del equipo elaborar un diagrama de interrelación, (figura 3.3) el cual reveló la importancia y prioridad de cada una de las acciones a través de establecer la relación entre estas.

|                                                                         | Depende → | Título 1 | Título 2 | Título 3 | Título 4 |    |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----|
| 1. Hotel Jagua promoverá una cultura sustentable.                       |           |          | △        | ⊙        | △        | 11 |
| 2. Hotel Jagua superará las expectativas y necesidades de los clientes. |           | ○        |          | ○        | ⊙        | 15 |
| 3. Hotel Jagua obtendrá utilidades                                      |           | △        | △        |          | ⊙        | 11 |
| 4. Hotel Jagua se convertirá en líder dentro del Grupo Gran Caribe      |           | △        | ⊙        | △        |          | 11 |
|                                                                         | Prioridad | 5        | 11       | 13       | 19       |    |

Dependencia  
 ↓

**Legenda**  
 Poderosamente dependiente: 9    ⊙  
 Medianamente dependiente: 3    ○  
 Dependencia débil: 1    △

Figura 3.3 Diagrama de interrelación.

A partir del diagrama se conoce que el elemento más importante y de mayor prioridad es: convertirse en líder dentro del grupo Gran Caribe y el más dependiente: la superación de las expectativas y necesidades de los clientes. Analizando estos resultados queda declarada la visión del hotel:

### Visión

*Somos el Hotel líder del Grupo Gran Caribe en un destino de Ciudad patrimonial, cultural, náutica y de eventos, distinguidos por una posición económica consolidada, clientes altamente satisfechos, y una cultura sustentable que promueve la mejora continua y la responsabilidad ambiental.*

### 2) Definición de los Valores.

Para la definición de los valores que se compartirán para lograr la misión y la visión, se organizan varias secciones de trabajo con el equipo de planeación, donde finalmente se deciden los siguientes:

**Patriotismo y moral revolucionaria:** El colectivo de trabajadores del hotel transmite los mejores valores e imagen de la patria. Los dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. En general se comparte un estricto cumplimiento de las normas y reglas de comportamiento que identifican una moral y conducta adecuada entre los miembros del hotel.

**Honestidad:** Los trabajadores del hotel se caracterizan por la rectitud y la integridad en el comportamiento moral. Los trabajadores se atienen a firmes principios éticos y morales y se rechazan las manifestaciones de soborno, corrupción o cualquier tipo de ilegalidad.

**Responsabilidad:** Los trabajadores, cuadros y dirigentes se guían por los más altos estándares de conducta ética. Actúan de manera responsable en todas las decisiones y acciones.

**Sentido de pertenencia:** Los trabajadores del hotel se consideran una gran familia que se sienten orgullosos de pertenecer al Jagua. Se defiende su imagen e identidad a través del desempeño de cada trabajador. Se comparte los éxitos y fracasos de la organización de forma solidaria entre todos los miembros.

**Cooperación:** Los trabajadores, cuadros y dirigentes trabajan en equipo para el logro de metas comunes, reconocen el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

**Superación continua e Innovación:** Los trabajadores, cuadros y dirigentes del hotel desean elevar el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio de para las actividades que ejecutan. Se interesan por hacer bien las cosas, lo cual conlleva rapidez y eficiencia en las tareas que realizan.

**Hospitalidad y Cortesía:** Todos los miembros del hotel actúan con buen trato, cortesía y mantiene una preocupación constante por el bienestar y la satisfacción de los clientes.

## **Actividad 2.2 Formulación Estratégica.**

### **1) Identificación de las Áreas de Resultados Claves (ARC).**

Con el objetivo de desplegar la estrategia maestra definida, el equipo de planeación desarrolla varias sesiones de trabajo para identificar las áreas que deben priorizarse, resultando del análisis las siguientes:

- ARC 1: Gestión de la Calidad.
- ARC 2: Gestión del Capital Humano
- ARC 3: Gestión de la eficiencia económica- financiera y energética
- ARC 4: Promoción y comercialización del hotel

### **2) Definir objetivos estratégicos con sus criterios de medida y grados de consecución.**

Luego de definidas las ARC, se declararon los objetivos estratégicos y criterios de medidas para cada una de ellas usando el Diagrama de Árbol (anexo 29) como herramienta que permite ilustrar esta actividad gráficamente.

Además el equipo de planeación a través del consenso de sus miembros evaluó el nivel de influencia de cada objetivo en el cumplimiento de la visión de la organización utilizando la matriz de relación que se muestra en la figura 3.4.

|                                                                                                                                                                                                                 | ARC 1 | ARC 2 | ARC 3 |  | ARC 4 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--|-------|--|
| Objetivo 1<br>Eleva el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua.                      |       |       |       |  |       |  |
| Objetivo 2<br>Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad.                             |       |       |       |  |       |  |
| Objetivo 3<br>Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.                                                             |       |       |       |  |       |  |
| Objetivo 4<br>Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua. |       |       |       |  |       |  |
| Objetivo 5<br>Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                          |       |       |       |  |       |  |
| Objetivo 6<br>Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                       |       |       |       |  |       |  |

Somos el Hotel líder del Grupo Gran Caribe en un destino de Ciudad patrimonial, cultural, náutica y de eventos, distinguidos por una posición económica consolidada, clientes altamente satisfechos, y una cultura sustentable que promueve la mejora continua y la responsabilidad ambiental.



Figura 3.4 Matriz de Relación visión-objetivos estratégicos.

En la definición de los criterios de medidas participaron además del equipo de planeación otros trabajadores con basta experiencia en el hotel y en el sector, los cuales a través de un trabajo en grupo evaluaron en qué medida estos eran factibles (capacidad y recursos de la organización para alcanzarlos), medibles (capaces de cuantificar los beneficios y fines de la organización) y pertinentes (grado de incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos). Los resultados de la evaluación se muestran en el anexo 30, donde se comprueba que todos los criterios propuestos son factibles, pertinentes y pueden medirse, al obtener altas puntuaciones.

Luego de aprobados los criterios de medida se definieron sus grados de consecución como se muestra en las tablas 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11:

#### A.R.C 1 Gestión de la Calidad

**Objetivo estratégico Nro. 1** Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua.

Tabla 3.6 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.1.

| Criterios de medida.                                                                                                          | Grado de consecución |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|
|                                                                                                                               | 2009                 | 2010 | 2011 |
| Se alcanza una evaluación de 4.8 en el índice de satisfacción de los clientes.                                                | 4.6                  | 4.7  | 4.8  |
| Se capacita al 100% los trabajadores en temas relacionados con la Gestión de la Calidad.                                      | 80%                  | 100% | 100% |
| Se obtiene el 100% de la certificaciones medioambientales del CITMA                                                           | 100%                 | 100% | 100% |
| Se certifican los procesos de alojamiento y restauración del hotel según la norma ISO 9001:2008.                              | 80%                  | 90%  | 100% |
| Se alcanza la categoría hotelera: cuatro estrellas                                                                            | X                    |      |      |
| Se implanta el Sistema Medio Ambiental en la organización en correspondencia con el Decreto 252/07 y la norma ISO 14004:2004. | 50%                  | 80%  | 100% |
| Se ejecuta al 100% el plan de inversiones aprobado por el grupo y el MINTUR.                                                  | 100%                 | 100% | 100% |
| Se ejecuta al 100% el plan de reparación capital orientado por el grupo y el MINTUR.                                          | 100%                 | 100% | 100% |
| Se garantiza el servicio de internet en el 100% de las habitaciones                                                           | 80%                  | 90%  | 100% |
| Se mantiene el 100% de las habitaciones en perfecto estado técnico.                                                           | 80                   | 85   | 100  |
| El 100% de áreas y departamentos del hotel operan con el Sistema de Gestión Hotelera.                                         | 80%                  | 100% | 100% |
| Se logra el 100% de la red informática protegida con antivirus                                                                | 100%                 | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

## ARC 2: Gestión del Capital Humano.

**Objetivo Estratégico Nro. 2:** Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad.

Tabla 3.7 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.2.

| Criterios de medida.                                                                                                                | Grado de consecución |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|
|                                                                                                                                     | 2009                 | 2010 | 2011 |
| Se implanta el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo según la NC: 18000/2005                                       | 100%                 | 100% | 100% |
| El 100% de los trabajadores que ingresan al hotel y los que sean promovidos cumplen con los requisitos de idoneidad establecidos.   | 100%                 | 100% | 100% |
| Se logra que el 100% de los empleados, cuadros y reservas del hotel reciban acciones de capacitación.                               | 100%                 | 100% | 100% |
| De ellas 40% se desarrollen en el hotel                                                                                             | 15%                  | 25%  | 40%  |
| El 100 % de los empleados se encuentran satisfechos por la manera en que se recompensan y reconocen los resultados de su desempeño. | 60%                  | 80%  | 100% |

|                                                                                                                                              |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| El 100 % de los trabajadores son estimulados de forma moral ante la conducta destacada por la eficiencia de la labor que desempeñan.         | 100% | 100% | 100% |
| Se incrementa en un 15% el porcentaje de cuadros promovidos de la reserva.                                                                   | 5%   | 10%  | 15%  |
| Se reducen a cero los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.                                                                     | 0    | 0    | 0    |
| Se incrementa en un 5% las acciones de formación y preparación en todos los trabajadores sobre temas de seguridad y protección de incendios. | 2%   | 3%   | 5%   |
| Se implanta el Sistema de Gestión del Capital según el Decreto 252/07                                                                        | 80%  | 90%  | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

### ARC 3: Gestión de la eficiencia económica – financiera y energética

**Objetivo Estratégico Nro. 3:** Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.

Tabla 3.8 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.3

| Criterios de medida.                                                                                                                  | Grado de consecución |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|
|                                                                                                                                       | 2009                 | 2010  | 2011  |
| Se incrementa en un 5% los ingresos totales                                                                                           | 1%                   | 3%    | 5%    |
| Se aumentan en un 5% los ingreso medio de paquete                                                                                     | 1%                   | 3%    | 5%    |
| Se incrementan en un 3% la utilidad neta total.                                                                                       | 1%                   | 2%    | 3%    |
| Se incurren en 0.484 centavos de costos y gastos por cada peso de ingresos en divisas                                                 | 0.486                | 0.485 | 0.484 |
| Se logra aumentar en un 5% el ingreso promedio por turistas-días.                                                                     | 1%                   | 3%    | 5%    |
| Se disminuye a 60 días el ciclo de cobro de las ventas a crédito.                                                                     | 61                   | 60    | 60    |
| Disminuir el porcentaje de las cuentas vencidas (por pagar y por cobrar) al 8%.                                                       | 8.5%                 | 8%    | 8%    |
| Se alcanza un ciclo de pagos inferior a los 45 días                                                                                   | 45                   | 45    | 45    |
| Se reduce a 9 días la existencia en el almacén de mercancías para la venta.                                                           | 10                   | 9     | 9     |
| Se aumenta a 12 veces el periodo de rotación de los inventarios.                                                                      | 7                    | 10    | 12    |
| Se reducen las pérdidas por mermas y faltantes a un 5%.                                                                               | 5%                   | 5%    | 5%    |
| Se aumenta a un 87% la participación de la industria nacional en las compras del hotel, garantizando los niveles de calidad.          | 75%                  | 80%   | 87%   |
| Se aumenta la rentabilidad a 0.25                                                                                                     | 0.18                 | 0.20  | 0.3   |
| Se incrementa la liquidez general a 2                                                                                                 | 1.6                  | 1.8   | 2     |
| Se obtienen evaluaciones satisfactorias en el 100% de las auditorías financieras del Grupo Central de Auditoría y Control del MINTUR. | 95%                  | 98%   | 100%  |

|                                                |    |    |    |
|------------------------------------------------|----|----|----|
| Se aumenta en un 5 % la productividad          | 2% | 3% | 5% |
| Se incrementa en un 5% el Valor Agregado Bruto | 2% | 3% | 5% |

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo Estratégico Nro. 4:** Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua.

Tabla 3.9 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.4.

| Criterios de medida.                                                                         | Grado de consecución |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|
|                                                                                              | 2009                 | 2010 | 2011 |
| Se reducen en un 5% el consumo eléctrico del hotel.                                          | 8%                   | 10%  | 10%  |
| Se sustituye el 100% de equipos altos consumidores y derrochadores de energía.               | 45%                  | 80%  | 100% |
| Se culminan en el 100% de las áreas del hotel los estudios de eficiencia energética          | 100%                 | 100% | 100% |
| Se capacita el 100% de los trabajadores sobre temas del ahorro y uso racional de la energía. | 100%                 | 100% | 100% |
| Se sustituye el 100% de las lámparas de 40w por 32w.                                         | 100%                 | 100% | 100% |
| Se reducen en un 4% el consumo de agua en el hotel                                           | 2%                   | 3%   | 4%   |
| Se disminuye en un 6% el consumo de combustibles (gasolina y diesel)                         | 5%                   | 6%   | 6%   |

Fuente: Elaboración propia

#### A.R.C 4 Promoción y comercialización del hotel

**Objetivo Estratégico Nro. 5** Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, de a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.

Tabla 3.10 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.5.

| Criterios de medida.                                       | Grado de consecución |      |      |
|------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|
|                                                            | 2009                 | 2010 | 2011 |
| Se logra una ocupación lineal de un 75 %                   | 60                   | 70   | 75   |
| Se incrementa en 5% el total de turistas-días extranjeros. | 1%                   | 3%   | 5%   |
| Se incrementa en 3% el total de turistas-días nacionales:  | 1%                   | 2%   | 3%   |
| Se alcanza una estancia media de 2 días                    | 1.7                  | 1.9  | 2    |
| Se aumenta 5% las habitaciones- días ocupados.             | 1%                   | 3%   | 5%   |

Se incrementan las ventas on-line en un 50%

20%

40%

50%

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo Estratégico Nro. 6** Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.

Tabla 3.11 Criterios de medida y grados de consecución para el objetivo estratégico Nro.6.

| Criterios de medida.                                                                   | Grado de consecución |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|------|
|                                                                                        | 2009                 | 2010 | 2011 |
| Se logra el 90% de los cupos contratados con los TTOO y receptivos.                    | 60                   | 80   | 90   |
| Se aumenta en un 5% la firma de contratos con cupos a riesgo.                          | 2                    | 3    | 5    |
| Se incrementa en un 3% el presupuesto de promoción y publicidad                        | 1%                   | 2%   | 3%   |
| Se garantiza en el 100% de las habitaciones el funcionamiento canal interno del Hotel. | 20%                  | 70%  | 100% |
| Garantizar el 100% del soporte promocional impreso en las habitaciones.                | 100%                 | 100% | 100% |
| Se utilizan los sistemas electrónicos en el 100% de las actividades promocionales.     | 50%                  | 75%  | 100% |

Fuente: Elaboración propia

### Actividad 2.3 Despliegue de Metas.

#### 1) Despliegue de los objetivos estratégicos a los procesos claves.

En el hotel se encuentran identificados y clasificados todos los procesos: en estratégicos, operativos y de soporte como resultado de investigaciones anteriores. En este paso se procede a evaluar el nivel de influencia directa que tienen los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados anteriormente. Para ello se realiza un trabajo de grupo, donde cada experto evalúa según su criterio, la vinculación de cada proceso clave con los objetivos estratégicos de las ARC. (Ver anexo 31).

Para probar el consenso de los criterios emitidos por los expertos, se realiza la prueba No Paramétrica W de Kendall a cada proceso en el software SPSS v15.0, resultando en todos los casos la significación asintótica por debajo de  $\alpha = 0,05$ . En el anexo 32 se muestran los resultados por cada proceso.

A partir de los resultados obtenidos se conforma la tabla 3.12, que muestra la vinculación entre los procesos claves y los objetivos estratégicos.

Tabla 3.12 Relación proceso clave-ARC.

| ARC –<br>Objetivos                         | ARC 1<br>Gestión de<br>la calidad. | ARC 2<br>Gestión del<br>Capital<br>Humano. | ARC 3<br>Gestión de la eficiencia<br>económica-financiera<br>y energética |            | ARC 4<br>Promoción y<br>comercialización |            |
|--------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------|------------|
| Procesos claves                            | Objetivo 1                         | Objetivo 2                                 | Objetivo 3                                                                | Objetivo 4 | Objetivo 5                               | Objetivo 6 |
| Recursos Humanos                           | ✕                                  | ✕                                          |                                                                           | ✕          |                                          |            |
| Comercialización                           |                                    |                                            |                                                                           |            | ✕                                        | ✕          |
| Gestión de Calidad                         | ✕                                  |                                            |                                                                           |            |                                          |            |
| Recepción y Alojamiento                    | ✕                                  |                                            |                                                                           | ✕          |                                          |            |
| Restauración                               | ✕                                  |                                            |                                                                           | ✕          |                                          |            |
| Animación                                  | ✕                                  |                                            |                                                                           |            |                                          |            |
| Eventos Especiales                         |                                    |                                            |                                                                           | ✕          |                                          |            |
| Mantenimiento técnico de las instalaciones |                                    |                                            |                                                                           | ✕          |                                          |            |
| Contabilidad                               |                                    |                                            | ✕                                                                         |            |                                          |            |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de identificada la relación de cada proceso con los objetivos estratégicos de cada ARC se realiza el despliegue de estos a cada uno de los procesos. A modo de ejemplo se seleccionó el proceso de Recepción y Alojamiento para ilustrar el proceso de despliegue. Se selecciona este proceso considerando que es el proceso más importante y la razón de ser del negocio hotelero, y a consecuencia, el primer proceso al que se le decide realizar el despliegue. Resultando de ello el mapa de alineamiento que se muestra a través de la Figura 3.5 y la tabla 3.13.

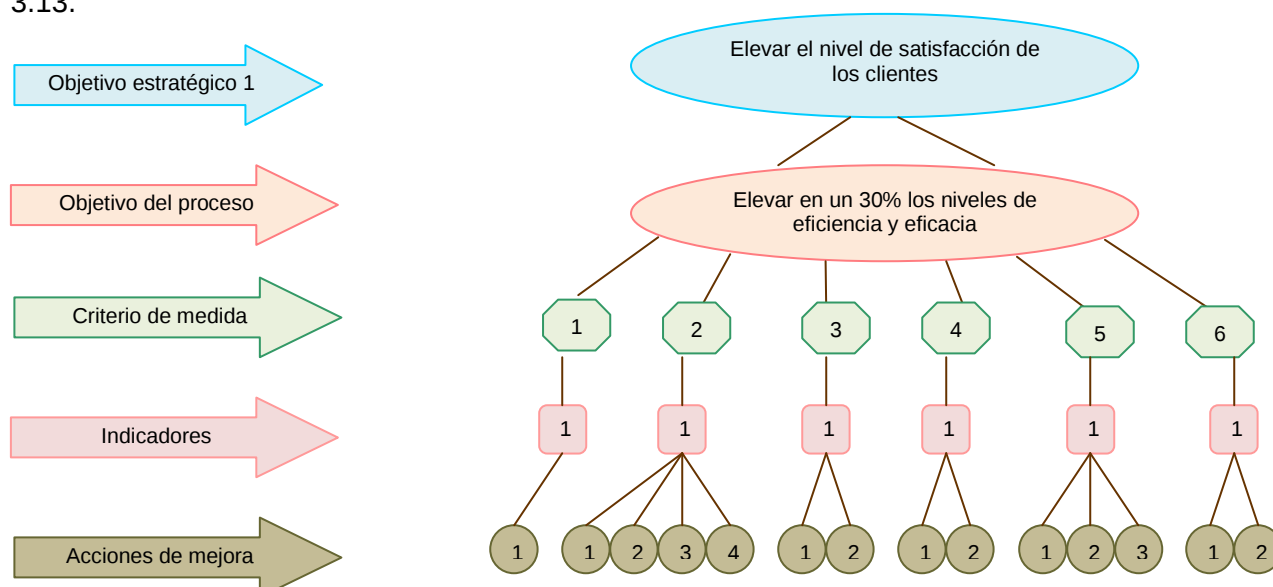


Figura 3.5 Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento.

Tabla 3.13 Alineamiento del proceso de alojamiento.

| Objetivo estratégico                                                                                                                                                          | Objetivo del proceso                                        | Criterios de medida                                                              | Indicador                                                                                                                                                               | Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                       |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Qué                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Quién                                                                 | Cuándo                                                |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua. | Elevar la eficiencia y eficacia del proceso de Alojamiento. | <b>Incrementar el Índice de Satisfacción del Cliente a un 90%</b>                | ISC = $(1 - \text{Puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos}) \times 100 \%$<br>Nota: Evaluaciones de la Tarjeta de Investigación del Cliente | Mejorar la relación entre la calidad percibida y las expectativas para cada factor crítico del proceso (Utilizar los factores críticos de la voz del cliente presentados en el Perfil de Valor, y su traducción al lenguaje de la organización en el Diseño de la Experiencia de Valor) | Relacionista Pública, Especialistas de Calidad. Empleados del proceso | Permanente                                            |
|                                                                                                                                                                               |                                                             | <b>Elevar la efectividad de las camareras a un 100%</b>                          | (Cantidad de Habitaciones Terminadas Aceptadas / Cantidad de Habitaciones Terminadas) x 100%                                                                            | Garantizar la disponibilidad de los insumos de limpieza y los amenities.                                                                                                                                                                                                                | Jefa de Ama de Llaves.                                                | Diario.                                               |
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Garantizar que se cumpla el procedimiento de limpieza de habitaciones                                                                                                                                                                                                                   | Supervisora de piso                                                   | Sistemáticamente                                      |
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras durante la jornada laboral                                                                                                                                                                                                            | Supervisora de piso                                                   | Sistemáticamente                                      |
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Garantizar que se cumpla el Plan de Acción de disminuir a cero el tiempo de demora de la camarera en la ropería                                                                                                                                                                         | Jefa de Ama de Llaves.                                                | Antes de Agosto 2009                                  |
|                                                                                                                                                                               |                                                             | <b>Reducir a cero el número de quejas de los clientes</b>                        | Cantidad de quejas presentadas por los clientes.                                                                                                                        | Cumplir con las solicitudes de los clientes que están en el listado de llegada                                                                                                                                                                                                          | Jefe de Recepción. Especialistas de Calidad.                          | Cada vez que esté planificado la llegada de clientes. |
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Disponer tanto en las habitaciones como en la recepción, todo lo que se requiere para un hotel de su categoría y las necesidades de los clientes.                                                                                                                                       | Responsables del proceso.                                             | Sistemáticamente.                                     |
|                                                                                                                                                                               |                                                             | <b>Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento.</b> | Tiempo del Ciclo / unidades de salida<br>Esta medición se realiza para cada subproceso:<br>Ubicación del cliente                                                        | Eliminar las actividades que no agregan valor (demoras, transportes)                                                                                                                                                                                                                    | Equipo de mejora del proceso                                          | Sistemáticamente.                                     |
|                                                                                                                                                                               |                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                                         | Ejecución de los planes 5W2H para la mejora del proceso que se deriven de la identificación de oportunidades de                                                                                                                                                                         | Equipo de mejora del proceso                                          | Acorde al plan                                        |

|  |  |                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                      |                              |                   |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|
|  |  |                                                                           | Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.<br>Salida del cliente                                                                                                                            | mejora y el estudio de causas raíces                                                                                                                 |                              |                   |
|  |  | <b>Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%</b> | Tiempo de procesamiento / unidades de salida<br>Esta medición se realiza para cada subproceso:<br>Ubicación del cliente<br>Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.<br>Salida del cliente | Optimizar las actividades con valor agregado para la empresa.                                                                                        | Equipo de mejora del proceso | Sistemáticamente. |
|  |  |                                                                           |                                                                                                                                                                                                    | Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.                                                | Equipo de mejora del proceso | Sistemáticamente. |
|  |  |                                                                           |                                                                                                                                                                                                    | Ejecución de los planes 5W2H para la mejora del proceso que se deriven de la identificación de oportunidades de mejora y el estudio de causas raíces | Equipo de mejora del proceso | Acorde al plan    |
|  |  | <b>Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida.</b>                  | Costo del proceso / unidades de salida<br>Esta medición se realiza para cada subproceso:<br>Ubicación del cliente<br>Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.<br>Salida del cliente       | Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.                                                | Equipo de mejora del proceso | Sistemáticamente. |
|  |  |                                                                           |                                                                                                                                                                                                    | Ejecución de los planes 5W2H para la mejora del proceso que se deriven de la identificación de oportunidades de mejora y el estudio de causas raíces | Equipo de mejora del proceso | Acorde al plan.   |

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)

Una vez identificados los estándares de desempeño de los procesos se procede a identificar las áreas funcionales que intervienen directamente en el funcionamiento de los mismos.

Con el objetivo de continuar con el proceso seleccionado en el paso anterior, se identifica que en el proceso de recepción y alojamiento participan el departamento de Recepción, Ama de Llaves, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio, el Departamento de Recursos Humanos, Calidad, Compras, Departamento de Servicios Técnicos y el Comercial.

En la investigación se escoge el Departamento Ama de Llaves por ser el que mayor participación tiene en el desempeño del proceso y cuya misión es: *Proporcionamos bienestar a nuestros clientes, creando un ambiente que irradia limpieza, organización y pulcritud.*

Para el cumplimiento de la misión de dicho departamento, a través de una sesión de trabajo se definen los objetivos para el período, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos del proceso de recepción y alojamiento a través de la matriz de relación que se muestra en la tabla 3.14.

Tabla 3.14 Matriz de relación entre: objetivos del departamento-objetivos del proceso

|                                                                           | Aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4.5. | Mantener el orden y la limpieza del 100% de las habitaciones y las áreas comunes del hotel. | Garantizar el servicio de Lavandería, según los requisitos establecidos. | Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día. | Disminuir a 0 la cantidad de habitaciones rechazadas. | Cumplir al 100% los indicadores económicos. | Mantener adecuados niveles de disciplina laboral | Disminuir a cero la cantidad de accidentes de trabajo en el área. | Disminuir en un 90% el tiempo de las camareras en la ropería. |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Incrementar el Índice de Satisfacción del Cliente a un 90%.               | ⊙                                                         | ⊙                                                                                           | ⊙                                                                        | ⊙                                                                       | △                                                     |                                             |                                                  |                                                                   | ○                                                             |
| Elevar la efectividad de las camareras a un 100%                          |                                                           |                                                                                             |                                                                          |                                                                         | ⊙                                                     |                                             | ○                                                | ○                                                                 | ○                                                             |
| Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento. |                                                           |                                                                                             |                                                                          |                                                                         |                                                       |                                             |                                                  |                                                                   |                                                               |
| Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%        |                                                           |                                                                                             |                                                                          |                                                                         |                                                       |                                             |                                                  |                                                                   | ○                                                             |
| Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida.                         |                                                           |                                                                                             |                                                                          |                                                                         |                                                       | ○                                           |                                                  |                                                                   |                                                               |

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de desagregar los objetivos departamentales, se utiliza la matriz medios /fines (tabla 3.15 y 3.16), donde se muestra los objetivos y los medios para alcanzarlos. En la investigación para tal fin se toman como ejemplo los objetivos, 2 y 3 del departamento Ama de llaves.

Tabla 3.15 Matriz medios-fines para el objetivo 2

| FINES                                                                                                 | MEDIOS                                                                   |                                                                |                                                                             |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       | Buen estado y disponibilidad de los implementos y productos de limpieza. | Cumplimiento del procedimiento de limpieza de las habitaciones | Atención a plantas ornamentales y decoración general del hotel diariamente. | Adecuada distribución de las actividades de las camareras en el departamento. |
| Mantener el orden y la limpieza e higiene del 100% de las habitaciones y las áreas comunes del hotel. | ○                                                                        | ◎                                                              | △                                                                           | ◎                                                                             |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.16 Matriz medios/fines para el objetivo 3

| FINES                                                                    | MEDIOS                                                          |                                                                      |                                                                          |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                          | Coordinar los horarios entre el hotel y la lavandería UNICORNIO | Establecer horarios de atención a las camareras por parte del ropero | Asegurar que todas las lencerías cumplen con los requisitos de limpieza. | Evaluar al proveedor periódicamente. |
| Garantizar el servicio de Lavandería, según los requisitos establecidos. | ○                                                               | △                                                                    | △                                                                        | ◎                                    |

Fuente: Elaboración propia.

El último nivel del despliegue de las metas, son los empleados. En este sentido se comunicaron las metas estratégicas a todos los trabajadores del departamento Ama de llave y se discutieron los objetivos del área, luego se desagregaron en planes individuales, a partir de discusiones participativas con los implicados, quedando aprobado los objetivos anuales.

En la tabla 3.17 se muestra la matriz de relación de los objetivos del departamento Ama de llaves y los objetivos individuales para una camarera de habitación.

Tabla 3.17 Matriz de relación Objetivos departamentales- objetivos individuales.

|                                                                                             | Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de trabajo de las camareras. | Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios de las habitaciones exigidas en la norma de calidad del Hotel. | Disminuir a cero la cantidad de habitaciones rechazadas en las inspecciones y supervisiones. | Participar en al menos dos cursos de idioma. | Mantener los por cientos de la asistencia y puntualidad en el trabajo según lo establecido | Garantizar en un 100% la permanencia en el área de trabajo. | Garantizar en el 100% de las habitaciones asignadas perfectas condiciones de limpieza, orden y acondicionamiento. | Cumplir con el tiempo establecido de las actividades asignadas | Utilizar el 100% de medios de protección correspondiente a la actividad | Mantener en buen estado técnico el 100% de los medios y equipos de trabajo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4.5.                                   | ⊙                                                                                             | ⊙                                                                                                                      | ⊙                                                                                            | ○                                            | ○                                                                                          | ⊙                                                           | ⊙                                                                                                                 | ⊙                                                              | △                                                                       | △                                                                          |
| Mantener el orden y la limpieza del 100% de las habitaciones y las áreas comunes del hotel. | ⊙                                                                                             | ⊙                                                                                                                      | ⊙                                                                                            |                                              | ⊙                                                                                          | ○                                                           | ⊙                                                                                                                 | ○                                                              | ○                                                                       | ○                                                                          |
| Garantizar el servicio de Lavandería, según los requisitos establecidos.                    |                                                                                               | △                                                                                                                      | ○                                                                                            |                                              | △                                                                                          | △                                                           | ⊙                                                                                                                 | △                                                              |                                                                         |                                                                            |
| Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día.                     | △                                                                                             |                                                                                                                        |                                                                                              | ⊙                                            | ⊙                                                                                          | ⊙                                                           |                                                                                                                   |                                                                |                                                                         |                                                                            |
| Disminuir a 0 la cantidad de habitaciones rechazadas.                                       | ⊙                                                                                             | ⊙                                                                                                                      | ⊙                                                                                            | △                                            | ⊙                                                                                          | ○                                                           | ⊙                                                                                                                 | ⊙                                                              | ⊙                                                                       | ○                                                                          |
| Cumplir al 100% los indicadores económicos.                                                 |                                                                                               | △                                                                                                                      | △                                                                                            |                                              |                                                                                            |                                                             | ○                                                                                                                 | △                                                              |                                                                         |                                                                            |
| Mantener adecuados niveles de disciplina laboral.                                           |                                                                                               |                                                                                                                        |                                                                                              |                                              | ⊙                                                                                          | ⊙                                                           | △                                                                                                                 | ○                                                              | ○                                                                       | ○                                                                          |
| Disminuir a cero la cantidad de accidentes de trabajo en el área..                          | ⊙                                                                                             | ○                                                                                                                      | △                                                                                            | ○                                            |                                                                                            | △                                                           |                                                                                                                   |                                                                | ⊙                                                                       | ⊙                                                                          |
| Disminuir en un 90% el tiempo de las camareras en la ropería.                               | ○                                                                                             |                                                                                                                        |                                                                                              |                                              |                                                                                            | △                                                           | △                                                                                                                 | ○                                                              |                                                                         |                                                                            |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Etapa III: Monitoreo del progreso.

Para controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y por tanto cuantificar el progreso hacia la consecución de las metas se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral. En este sentido por cuestiones de tiempo solo se diseñó el mapa estratégico, (Ver figura 3.6), quedando pendiente la definición de los indicadores claves de rendimiento, y el diseño del soporte tecnológico que facilitará el control de la gestión del día a día, a partir de establecer un bucle de retroalimentación que permita cerrar las brechas identificadas.

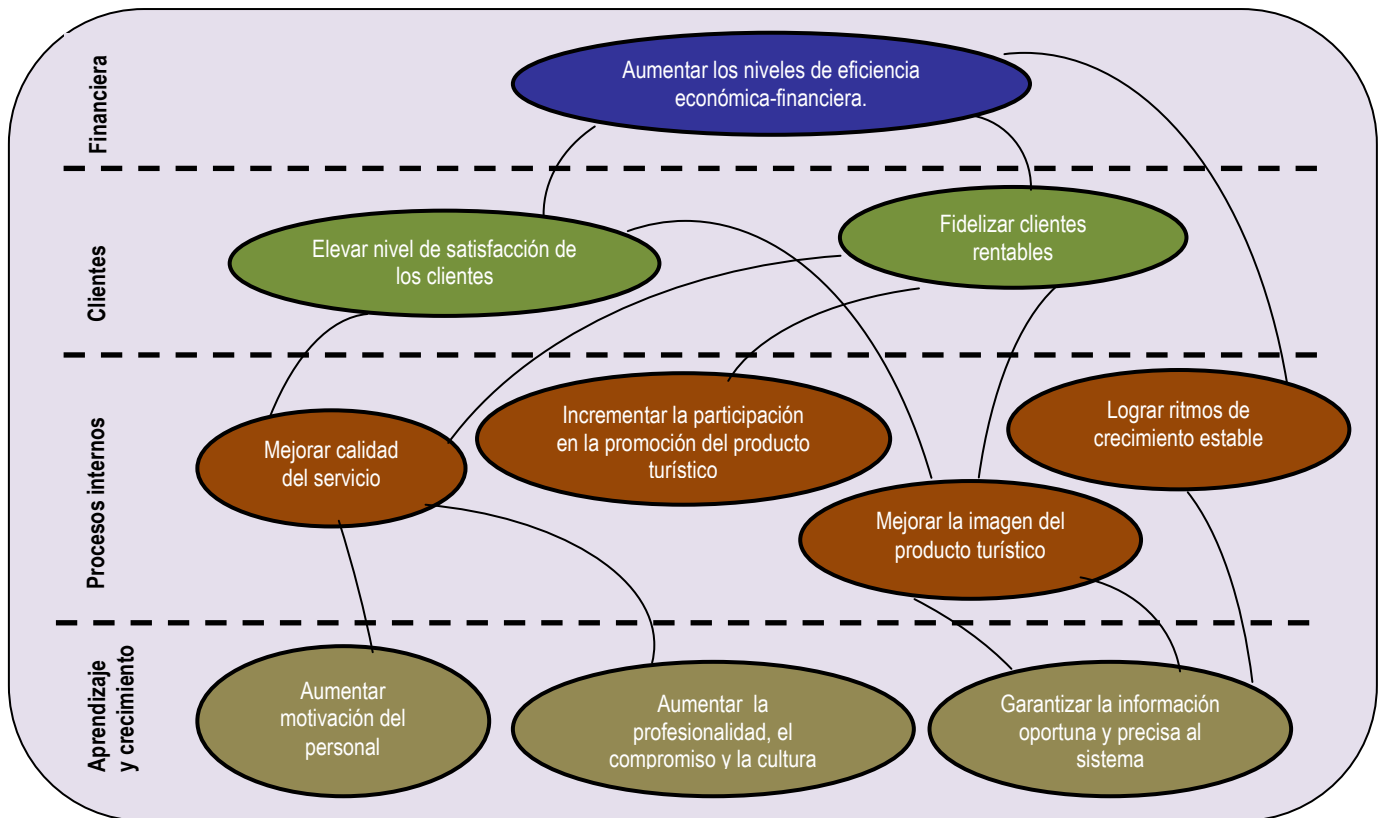


Figura 3.6 Mapa estratégico.

### 3.3 Conclusiones parciales.

1. El diagnóstico estratégico arrojó que la organización presenta una posición estratégica:
  - Interna: con predominio de fortalezas
  - Externa: con predominio de oportunidades.
  - General: Ofensiva
2. Se identificaron 4 áreas de resultados claves para el cumplimiento del propósito estratégico:
  - Gestión de la Calidad
  - Gestión del capital humano.
  - Gestión de la eficiencia económica –financiera y energética.
  - Promoción y comercialización.
3. El uso de herramientas de planeación y de gestión de la calidad permitió desplegar las metas hasta el proceso de Recepción y alojamiento, el departamento Ama de llaves y el nivel individual (camarera de habitaciones).

### Conclusiones Generales.

Al término de este capítulo se plantean las siguientes conclusiones:

1. El marco teórico conceptual, revela que a pesar de que la Dirección Estratégica es un enfoque ampliamente tratado, aún los modelos existentes carecen de un enfoque sistémico y basado en proceso que permita alinear el nivel estratégico con el nivel táctico y el operativo.
2. La falta de colaboración dentro de la red de organizaciones que participan en el Circuito Centro Sur, y la ausencia de un enfoque estratégico técnicamente consistente en el Hotel Gran Caribe Jagua, no permiten desplegar la voz e información clave del cliente hasta los procesos de trabajo.
3. El procedimiento seleccionado, que brinda la solución de la discrepancia 2 del modelo para la mejora de procesos en un Circuito Turístico se soporta en la utilización de las mejores prácticas para el desarrollo de la planeación y el despliegue estratégico.
4. La aplicación del procedimiento para la planificación y el despliegue estratégico en el Hotel Jagua contribuye al alineamiento entre el nivel estratégico de la red y el nivel táctico y operativo de la organización, a través de la obtención de los siguientes resultados:
  - Se formula el propósito estratégico de la organización (misión, visión, valores), teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico estratégico y la información clave que debe ser compartida por la red de organizaciones que participan del Circuito Centro-Sur.
  - Se definen cuatro áreas de resultados claves con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medida y grados de consecución para el cumplimiento del propósito estratégico.
  - Se realiza el despliegue de las metas al proceso de Recepción y Alojamiento por ser el más importante y la razón de ser del Hotel, al Departamento de Ama de llaves y hasta el puesto de trabajo camarera de habitaciones.

### **Recomendaciones.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Continuar la aplicación del procedimiento hasta:
  - Realizar el despliegue de los objetivos estratégicos a todos los procesos claves del Hotel, departamentos implicados y nivel individual.
  - Completar el diseño del Cuadro de Mando Integral (indicadores, inductores y soporte tecnológico).
2. Utilizar la información teórica compilada y las herramientas utilizadas en los programas de capacitación de las organizaciones que participan del Circuito Turístico Centro-Sur en la provincia de Cienfuegos.
3. Extender la aplicación del procedimiento al resto de las organizaciones que pertenecen al Circuito Turístico Centro-Sur en la provincia de Cienfuegos.
4. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su presentación en eventos científicos, como una forma de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.

## Bibliografía.

2003. TODO COMIENZA CON UNA VISIÓN Y MISIÓN CLARAS... En *El Terremoto Empresarial*. Estados Unidos: Oficina de Ciencia y Tecnología.
- 2009a. Are We Making Progress As Leaders? Available at: [http://www.baldrige.nist.gov/PDF\\_files/ProgressAL.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/ProgressAL.pdf).
- 2009b. Are We Making Progress? Available at: [http://www.baldrige.nist.gov/PDF\\_files/Progress.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/Progress.pdf).
- Criteria for Performance Excellence 2009-2010. Available at: <http://www.baldrige.nist.gov/Criteria.htm>.
2009. Premios a la Calidad. Available at: <http://www.ongconcalidad.org/formulario.htm>.
- Galeto Prieto, David, 2008. Procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan de un circuito turístico. Aplicación en la Dirección Territorial Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. , p.169.
- Álvarez, J. , 1993. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. *Revista Técnica Contable* , 5, p.486.
- Amat, Joan, 1993. *El control de gestión: Una perspectiva de dirección* 2º ed., Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Andrews, K., 1977. *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansoff H, Igor, 1991. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 6.
- Ansoff, H.Igor, 1984. *Implanting Strategic Management*, Madrid: Prentice-Hall International.
- Babb, Bernard, 2009. La crisis llega a los principales centros turísticos del Caribe. *El correo*. Available at: <http://www.acp-eucourier.info>.
- Bartoli, Hermel, A.P., 1998. *Le Développement de L' entreprise.*, París: Económica.
- Blanco R, H, 2000. El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. *Revista Economía y desarrollo* , 1, p.41.
- Bueno Campos, E., 1971. *Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E., 1993. Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. En Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. , p. 21.
- Calle Gluglieri, J.A., 2005. *Reingeniería y Seguridad en el ciberespacio*, Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Cáravez S, Yamil, 2007. Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico. *Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos*, p.7.

- Collazo Betancourt, Naliu, 2008. Procedimiento para el logro de la colaboración en un Circuito Turístico. Aplicación en organizaciones turísticas de la Provincia de Cienfuegos. , p.84.
- DeFeo, Joseph, 2006. *Más allá de seis sigma*, España: McGraw-Hill.
- Diallo, Oumar, 2009. Procedimiento para la Mejora de Procesos en Servicios Turísticos. , p.285.
- Domingo Peteiro, R , La gestión tradicional y la gestión por procesos. Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- Ferrer, María Alejandra, 2004, Control de Gestión para Procesos Hoteleros, Revista Venezolana de Gerencia, 9, p.19.
- Galloway, Diane, *Mejora continua de proceso* , España: Gestión 2000.
- García, L, 1975. *El control de gestión*, Madrid: INDEX.
- Gárciga, Rogelio, 1999. *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos.*, La Habana: Félix Varela.
- Gobierno de Cuba, 2008. *Necesidad de poner fin al bloqueo*, La Habana.
- Godet, Michel, 1993. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona: Marcombo.
- Godfrey, G, 1997. Control: a contested concept in TQM research. *International Journal of operations & Production Management*, 6, p.573.
- González, C., 2009. Un Nuevo enfoque para la Planeación Estratégica. Available at: [http://direccionestrategica.itam.mx/material/carlos\\_gonzalez.pdf](http://direccionestrategica.itam.mx/material/carlos_gonzalez.pdf), .
- Gutiérrez Castillo, Orlando Gancedo Gaspar, Nélide, *Estrategia de Desarrollo del Turismo en Cuba: Resultados, Retos y Perspectivas*.
- Harrington, H. James, 1997. *Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación*, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hernández Torres, Maritza, 2003. Control de Gestión dimensiones y diagnóstico permanentes. *Revista Ingeniería Industrial*, 1, p.35.
- Hernández Torres, M., 2002. *La brecha entre el control de gestión y la estrategia*, (La Habana) 23, (3).
- ISO 9000-2005, 2005. Fundamentos y Vocabulario.
- Jackson, Harry K. , 1998. *Logrando la ventaja competitiva: Una guía hacia la calidad de clase mundial*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.S.A.
- Juran, Joseph M, 2001. *Manual de Calidad*. 5º ed., España: McGraw-Hill.
- Kaplan Robert, Norton David , 1993. *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.
- Kearney, D, 2002. *Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas. Un enfoque interdisciplinar.*, Madrid: Pirámide.

- Lantigua Montes de Oca, B., 2009. La Dirección Estratégica: una ventaja Competitiva. Available at: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia>.
- Lorino, P, 1993. *Control de gestión estratégico. La gestión por actividades*, España: Alfaomega.
- Marina, M. & Renau, J J, 1995. *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona.
- Menguzzato, Marina , 1995. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.*, Barcelona: Ariel.
- Menguzzato, M., *Hacia la Dirección Estratégica de la Empresa, en la Dirección Estratégica en el marco económico actual*, Universidad de Alicante, C.A.M.
- Menguzzato, Marina, R., 1997. *“La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”*. , Ministerio de Educación Superior.
- Minor, Arce, 2009. Gestión basada en procesos. Available at: [http://www.grupokaisen.com/sig/Gestion basada procesos](http://www.grupokaisen.com/sig/Gestion%20basada%20procesos).
- Nogueira Rivera, Dianelys, 2009. El Control de Gestión. Evolución y desarrollo. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
- OMT, 2009a. UNWTO World Tourism Barometer. , 7, p.9.
- OMT, 2009b. UNWTO World Tourism Barometer. , 8, p.10.
- Oramas, Díaz Ketty, 2008. *La planeación estratégica: un enfoque empresarial*, Available at: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>.
- Porter, Michael, 1982. *Estrategias Competitivas*, México: Continental.
- Porter, Michael, 1980. *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Reinoso, Álvaro, 2003. *Alineamiento Estratégico, la eliminación de la teoría de la conspiración*, Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País.
- Rodrigo Martínez, E., 2004. *La mejora de la competitividad por la calidad y la gestión del conocimiento en las empresas*, Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País,
- Rodríguez González, Fermín O, 1998. *Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos y metodología. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*, La Habana: CCED.
- Rojas, Odalis, 2008. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO - COMPRENDER LA ESTRATEGIA. Available at: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>.
- Ronda Pupo, Guillermo, 2004. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo II. *Revista Ciencias de la Información* , 1, p.17.
- Ronda Pupo, G.A., 2006. *Dirección estratégica, constructo y dimensiones Futuro.*, La Habana.

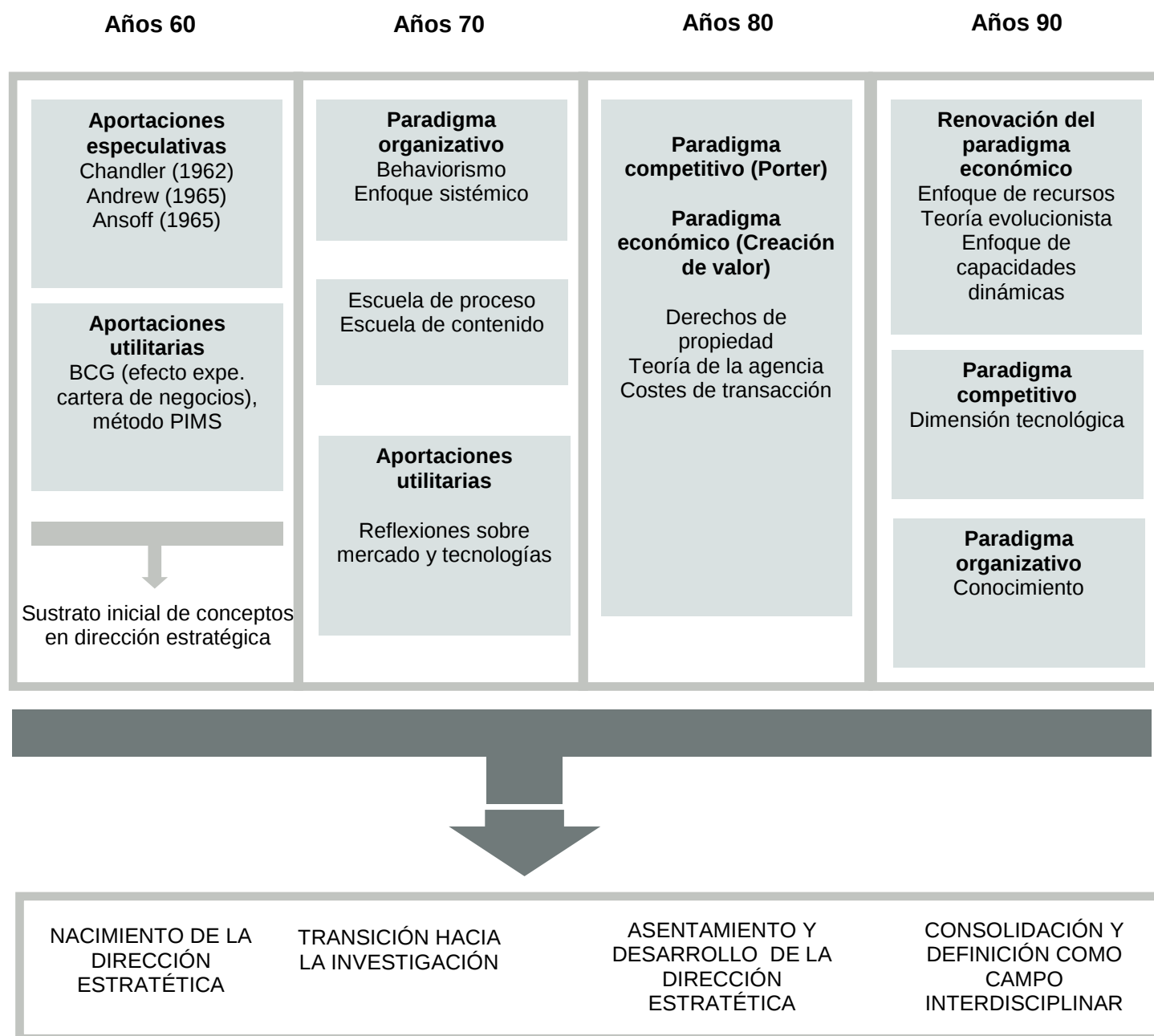
Roque, Rodríguez Javier, Bloqueo de EE.UU. intenta impedir desarrollo turístico cubano.  
Available at: <http://www.radiosurco.cu/TurismoyRecreacion.asp>.

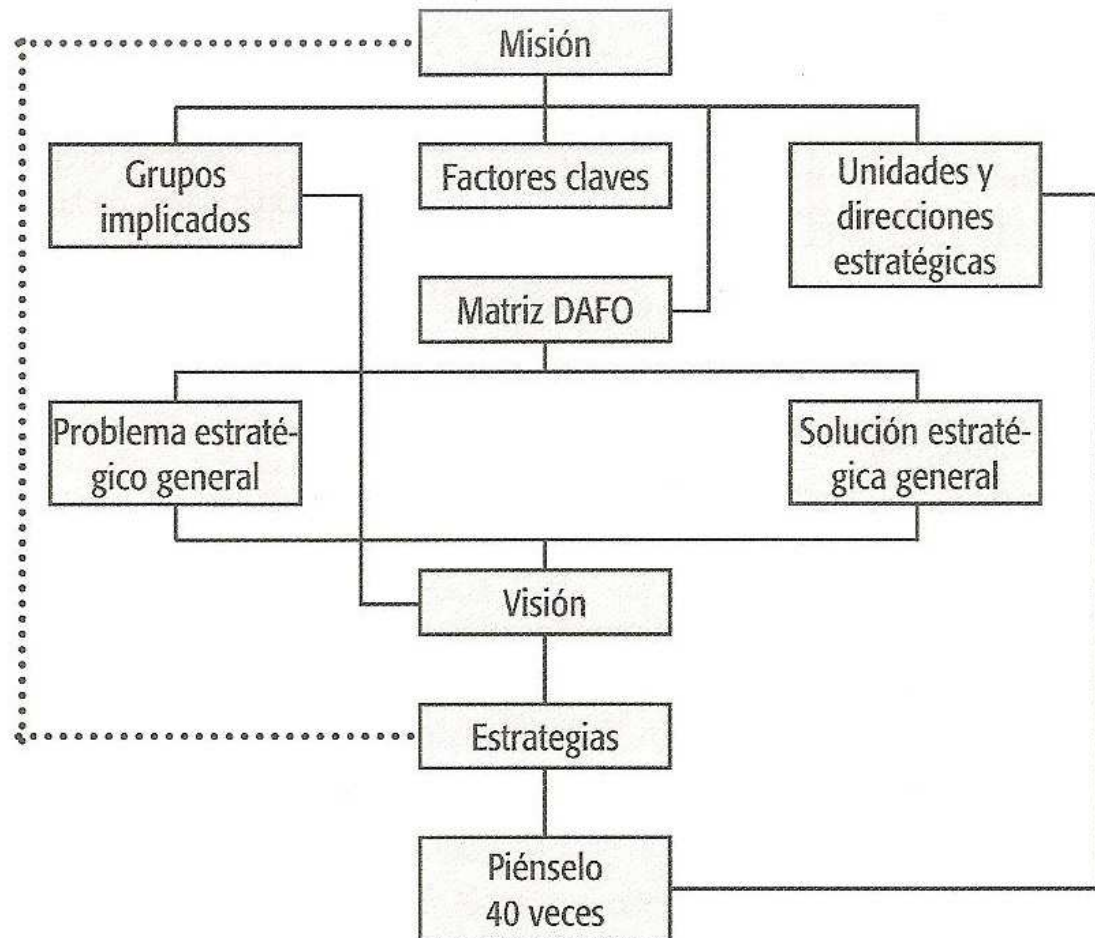
Saint Paul, R, 1974. *Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects, methodes de prevision*, Paris: EME.

Schendel, , D. & Hofer, C.W., 1979. *Strategic Management, little, Brown and co,,*

Simons, R.1., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. 1º ed., Harvard Business School. Boston, Massachusetts.

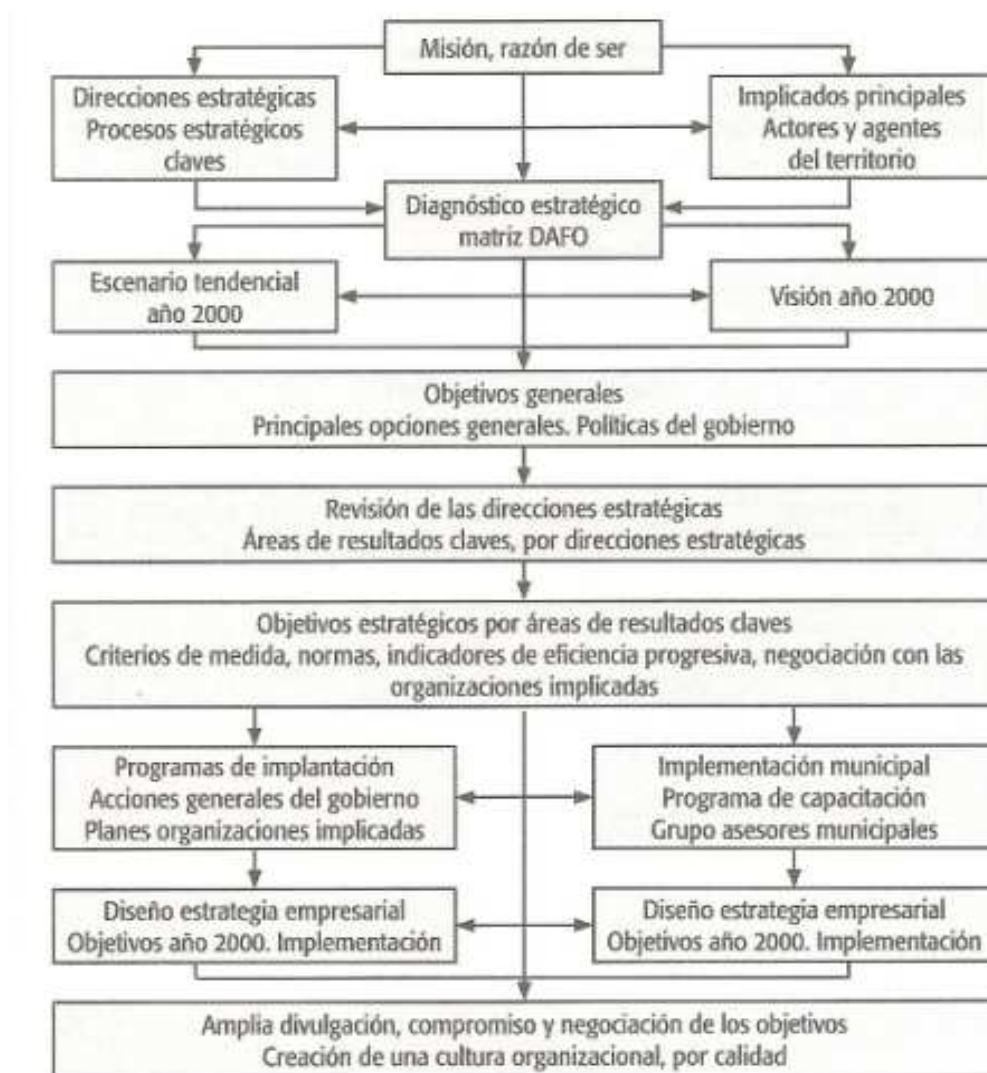
## Anexo 1. Evolución de la dirección Estratégica.



**Anexo 2.** Diagramas de los modelos de Dirección Estratégica analizados.**Modelo propuesto por Eugenio Yáñez (Cuba, 1989)**

## Continuación

## Modelo propuesto por Carlos Lazo Vento (Cuba, 1998)



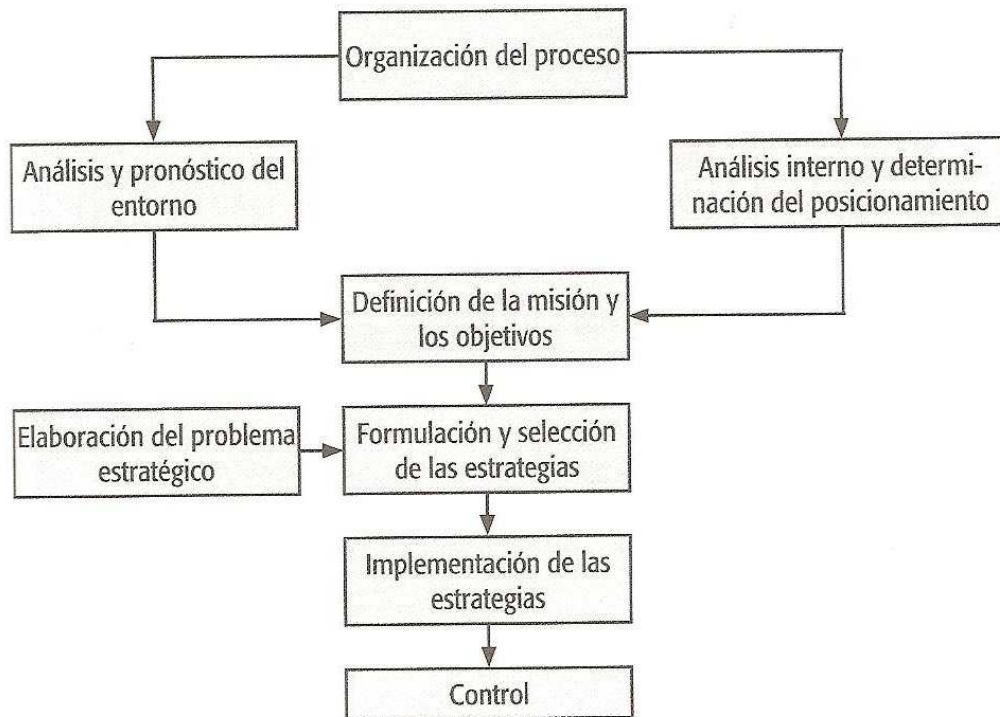
## Continuación

## Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (Cuba, 1999)

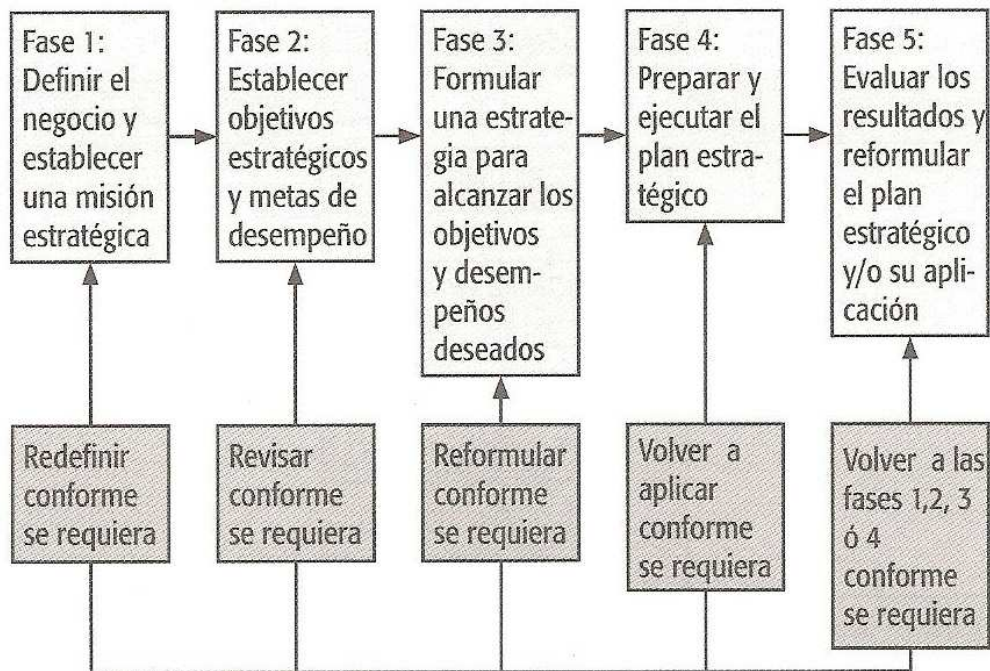


### Continuación

#### Modelo propuesto por Bueno (España, 1997)



#### Modelo propuesto por A. Thompson y A. Strickland (EEUU, 1997)



### Anexo 3. Acumulado de las llegadas de visitantes a Cuba.

| PAÍSES           | 2008             | 2009           | Unidad<br>(%)<br>09/08 |
|------------------|------------------|----------------|------------------------|
| Enero            | 248 446          | 268 114        | 107.9                  |
| Febrero          | 259 832          | 262 985        | 101.2                  |
| <b>Acumulado</b> | <b>508 278</b>   | <b>531 099</b> | <b>104.5</b>           |
| Marzo            | 286 145          | 278 838        | 97.4                   |
| <b>Acumulado</b> | <b>794 423</b>   | <b>809 937</b> | <b>102.0</b>           |
| Abril            | 232 668          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 027 091</b> | ...            | ...                    |
| Mayo             | 158 824          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 185 915</b> | ...            | ...                    |
| Junio            | 153 727          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 339 642</b> | ...            | ...                    |
| Julio            | 185 585          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 525 227</b> | ...            | ...                    |
| Agosto           | 167 826          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 693 053</b> | ...            | ...                    |
| Septiembre       | 104 098          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 797 151</b> | ...            | ...                    |
| Octubre          | 124 512          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>1 921 663</b> | ...            | ...                    |
| Noviembre        | 180 613          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>2 102 276</b> | ...            | ...                    |
| Diciembre        | 246 064          | ...            | ...                    |
| <b>Acumulado</b> | <b>2 348 340</b> | ...            | ...                    |

Fuente: ONE, Panorama Territorial 2009

**Anexo 4.** Llegadas de turistas a las Américas.

| Destinos principales | Series <sup>1</sup> | Llegadas de turistas internacionales |         |         |               |        |           | Ingresos por turismo internacional |         |         |           |
|----------------------|---------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------------|--------|-----------|------------------------------------|---------|---------|-----------|
|                      |                     | (1000)                               |         |         | Variación (%) |        | Cuota (%) | (millones \$ EE.UU.)               |         |         | Cuota (%) |
|                      |                     | 2005                                 | 2006    | 2007*   | 06/05         | 07*/06 | 2007*     | 2005                               | 2006    | 2007*   | 2007*     |
| Américas             |                     | 133.357                              | 135.846 | 142.494 | 1,9           | 4,9    | 100       | 145.321                            | 154.104 | 171.458 | 100       |
| Argentina            | TF                  | 3.823                                | 4.173   | 4.562   | 9,2           | 9,3    | 3,2       | 2.729                              | 3.344   | 4.313   | 2,5       |
| Bahamas              | TF                  | 1.608                                | 1.601   | 1.528   | -0,5          | -4,6   | 1,1       | 2.069                              | 2.056   | 2.187   | 1,3       |
| Brasil               | TF                  | 5.358                                | 5.017   | 5.026   | -6,4          | 0,2    | 3,5       | 3.861                              | 4.316   | 4.953   | 2,9       |
| Canadá               | TF                  | 18.771                               | 18.265  | 17.931  | -2,7          | -1,8   | 12,6      | 13.760                             | 14.632  | 15.486  | 9,0       |
| Chile                | TF                  | 2.027                                | 2.253   | 2.507   | 11,1          | 11,3   | 1,8       | 1.109                              | 1.222   | 1.419   | 0,8       |
| Colombia             | TF/VF               | 933                                  | 1.053   | 1.193   | 12,9          | 13,2   | 0,8       | 1.222                              | 1.554   | 1.669   | 1,0       |
| Costa Rica           | TF                  | 1.679                                | 1.725   | 1.973   | 2,7           | 14,4   | 1,4       | 1.671                              | 1.732   | 1.974   | 1,2       |
| Cuba                 | TF                  | 2.261                                | 2.150   | 2.119   | -4,9          | -1,4   | 1,5       | 2.150                              | 1.969   | 1.982   | 1,2       |
| Rep. Dominicana      | TF                  | 3.691                                | 3.965   | 3.980   | 7,4           | 0,4    | 2,8       | 3.518                              | 3.917   | 4.026   | 2,3       |
| Ecuador              | VF                  | 860                                  | 841     | 953     | -2,2          | 13,4   | 0,7       | 486                                | 490     | 637     | 0,4       |
| El Salvador          | TF                  | 1.127                                | 1.279   | 1.339   | 13,5          | 4,7    | 0,9       | 543                                | 793     | 847     | 0,5       |
| Guatemala            | TF                  | 1.298                                | 1.482   | 1.448   | 14,2          | -2,3   | 1,0       | 869                                | 1.013   | 1.199   | 0,7       |
| Honduras             | TF                  | 673                                  | 739     | 831     | 9,8           | 12,6   | 0,6       | 463                                | 488     | 557     | 0,3       |
| Jamaica              | TF                  | 1.479                                | 1.679   | 1.704   | 13,5          | 1,5    | 1,2       | 1.545                              | 1.870   | 1.841   | 1,1       |
| México               | TF                  | 21.915                               | 21.353  | 21.424  | -2,6          | 0,3    | 15,0      | 11.803                             | 12.177  | 12.901  | 7,5       |
| Nicaragua            | TF                  | 712                                  | 749     | 800     | 5,2           | 6,8    | 0,6       | 206                                | 231     | 255     | 0,1       |
| Panamá               | TF                  | 702                                  | 843     | 1.103   | 20,1          | 30,8   | 0,8       | 780                                | 960     | 1.185   | 0,7       |
| Perú                 | TF                  | 1.486                                | 1.635   | 1.812   | 10,0          | 10,9   | 1,3       | 1.308                              | 1.577   | 1.938   | 1,1       |
| Puerto Rico          | TF                  | 3.686                                | 3.722   | 3.687   | 1,0           | -0,9   | 2,6       | 3.239                              | 3.369   | 3.414   | 2,0       |
| Estados Unidos       | TF                  | 49.206                               | 50.977  | 55.986  | 3,6           | 9,8    | 39,3      | 81.799                             | 85.720  | 96.712  | 56,4      |
| Uruguay              | TF                  | 1.808                                | 1.749   | 1.752   | -3,2          | 0,2    | 1,2       | 594                                | 598     | 809     | 0,5       |
| Venezuela            | TF                  | 706                                  | 748     | 771     | 5,9           | 3,0    | 0,5       | 650                                | 768     | 817     | 0,5       |

Fuente: OMT Tourism Highlights, 2008.

**Leyenda:**

TF: llegada de turistas internacionales a las fronteras (excluyendo los visitantes del día)

VF: llegada de turistas internacionales a las fronteras (incluidos turistas y visitantes del día);

THS: llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos asimilados

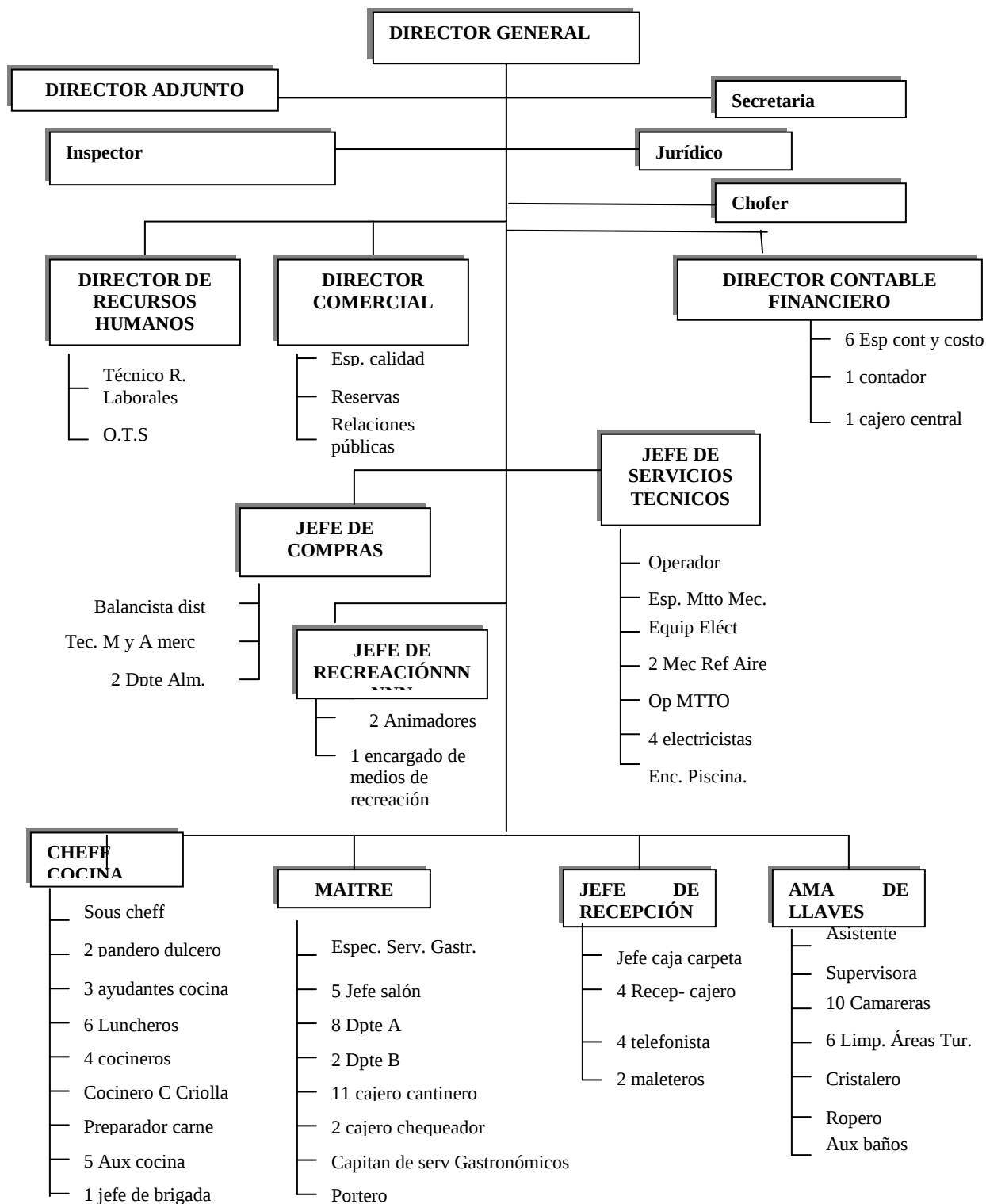
TCE: llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos

### Anexo 5. Indicadores de la gestión del turismo en Cienfuegos.

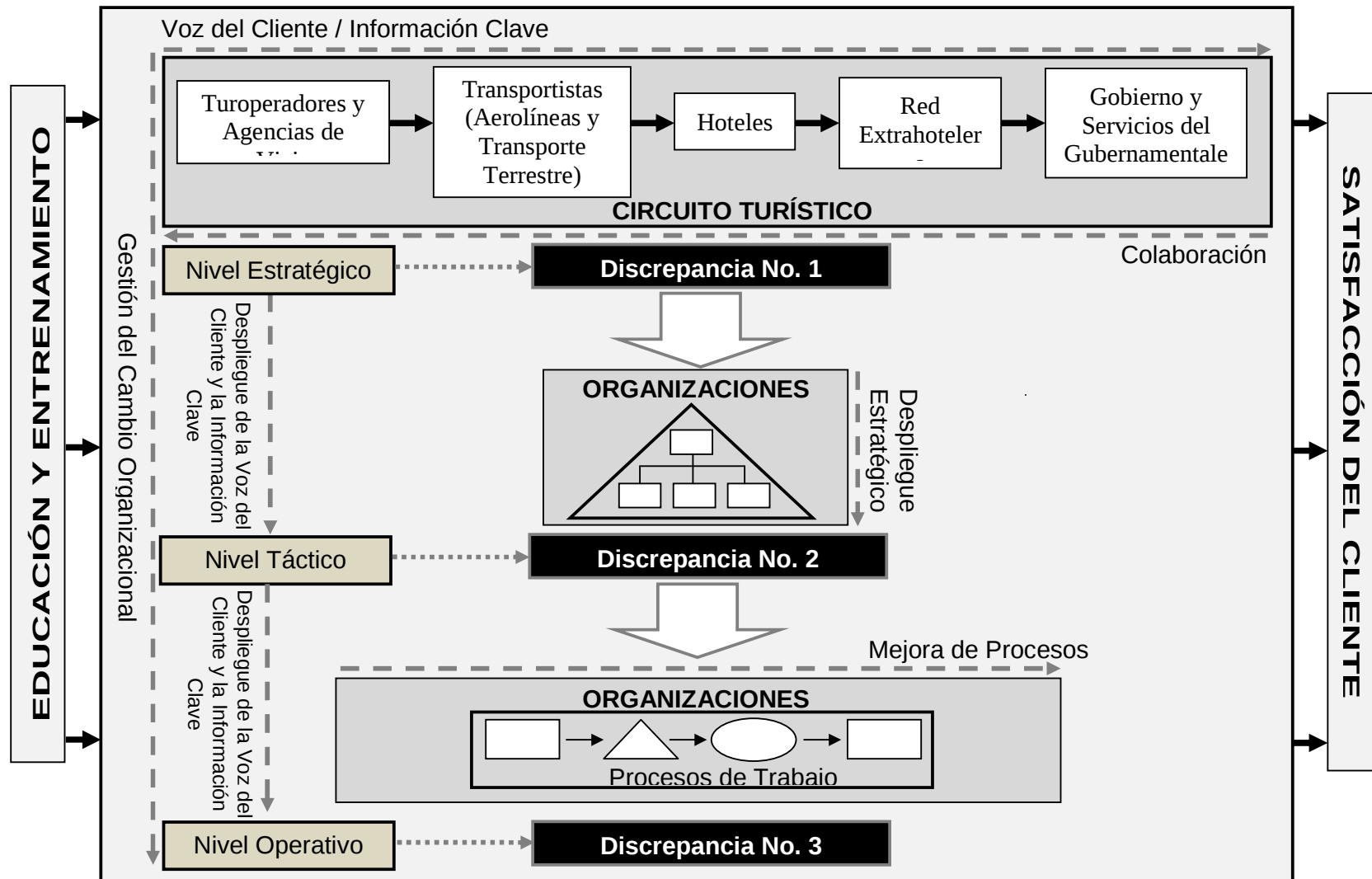
| Indicadores Turísticos                   | UM   | 2005    | 2006    | %      | 2007    | %     | 2008    | %     |
|------------------------------------------|------|---------|---------|--------|---------|-------|---------|-------|
| Turistas Días Extranj                    | uno  | 190777  | 217962  | 114,24 | 202472  | 92,8  | 151021  | 97,4  |
| Canadá                                   | uno  | 47809   | 42942   | 89,8   | 38553   | 89,7  | 39074   | 102,6 |
| Francia                                  | uno  | 22337   | 22905   | 102,5  | 22526   | 98,3  | 20447   | 109,2 |
| Alemania                                 | uno  | 22397   | 19483   | 86,9   | 18981   | 97,4  | 18374   | 103,2 |
| Turistas Días Totales                    | uno  | 360557  | 370448  | 102,7  | 350847  | 94,7  | 330643  | 94,2  |
| Estancia Media Turismo Intern.           | días | 2.3     | 2.8     | 121,7  | 2.6     | 92,8  | 2,0     | 76,1  |
| Índice de Ocupación Internacional        | %    | 53.1    | 34.3    | 64,5   | 36.0    | 104,9 | 33,5    | 98,4  |
| Ocupación Total                          | %    | 52.6    | 43.0    | 81,7   | 62.7    | 145,8 | 63,2    | 100,7 |
| Ingresos Turísticos                      | MUSD | 21438.4 | 18417.7 | 85,9   | 20160.5 | 109,4 | 21858,0 | 108,4 |
| Actividad Hotelera                       | MUSD | 11661.3 | 8374.5  | 71,8   | 9078.8  | 108,4 | 8959,5  | 98,7  |
| Actividad Extrahotelera                  | MUSD | 9777.1  | 10043.2 | 102,7  | 11081.7 | 110,3 | 12898,5 | 116,4 |
| Ingreso Medio Turístico/ Tur. Días Ext.  | USD  | 112.37  | 84.50   | 75,19  | 99.57   | 117,8 | 144,73  | 145,3 |
| Ingresos Totales en Divisa               | MUSD | 24607.4 | 26323.5 | 106,9  | 28984.8 | 110,1 | 32799,8 | 113,1 |
| Utilidad en Divisa                       | MUSD | 7448.5  | 7858.6  | 105,51 | 9826.7  | 125,0 | 10981,1 | 112,6 |
| Costos y Gastos p/peso de Ing. en Divisa | ctvs | 69.7    | 70.1    | 100,5  | 66.1    | 94,2  | 66,5    | 100,2 |
| Ingresos Totales en Moneda Total         | MUSD | 37965.1 | 40189.6 | 105,8  | 44012.9 | 109,5 | 49705,5 | 112,9 |
| Utilidad en Moneda Total                 | MUSD | 3682.5  | 3376.6  | 91,6   | 3106.0  | 91,9  | 3326,1  | 129,2 |
| Costos y Gastos p/peso de Ing. M. T.     | ctvs | 90.3    | 91.6    | 101,4  | 92.9    | 101,4 | 93,3    | 99,1  |
| Ingreso/Trabajador                       | MUSD | 11791   | 15394   | 130,5  | 15917   | 103,3 | 25516   | 105,7 |

Fuente: Delegación Territorial Ministerio del Turismo de Cienfuegos, 2009.

## Anexo 6. Organigrama del Hotel Jagua



**Anexo 7.** Modelo para la Mejora de Procesos en un Circuito Turístico.



**Anexo 8.** Comportamiento de productos agrícolas en Cienfuegos.

| Producciones         | UM                 | 2007 | 2008 | Comp.<br>08/07 |
|----------------------|--------------------|------|------|----------------|
| Viandas              | Miles de toneladas | 60,4 | 67,7 | 112,08         |
| Tubérculos y raíces  | Miles de toneladas | 42,3 | 51,9 | 122,69         |
| Plátanos             | Miles de toneladas | 18,1 | 15,8 | 87,29          |
| Hortalizas           | Miles de toneladas | 96   | 74,6 | 77,70          |
| Arroz cáscara húmedo | Miles de toneladas | 11,8 | 13,1 | 111,01         |
| Maiz                 | Miles de toneladas | 14,2 | 6,9  | 48,59          |
| Frijol               | Miles de toneladas | 2,2  | 2,1  | 95,45          |
| Citricos             | Miles de toneladas | 17,1 | 8,1  | 47,36          |
| Frutales             | Miles de toneladas | 12,6 | 13   | 103,17         |

Fuente: ONE, Panorama territorial, 2009

## Anexo 9. Escenario Contrastado

### Escenario Contrastado (pesimista)

-  Aumentan los efectos negativos de la actual crisis económica mundial.
-  Continúa la agresión y hostilidad por medio del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos, con la implantación de nuevas leyes contra nuestro país, frenando el desarrollo de todas las áreas y sectores de la sociedad cubana.
-  El turismo, a consecuencia de la recesión internacional, dejar de ser un sector influyente en la economía Cuba y el territorio cienfueguero.
-  La planificación para mantener y desarrollar la infraestructura turística, económica, política y social del país se ve afectada por el poco desarrollo y financiamiento de los recursos necesarios para esto.
-  Se manifiestan conflictos y tendencias negativas en el comportamiento de trabajadores y directivos dentro del sector turístico
-  Se prevé una caída del posicionamiento del sector turístico en el mercado internacional, especialmente en la región del Caribe, debido al deterioro de la infraestructura del mismo y la situación financiera internacional.
-  Los niveles de desarrollo Científico – Técnico en el sector turístico en los próximos años se ven afectados por problemas económicos que conduce a un déficit tecnológico en el país.

**Anexo 10.** Indicadores turísticos de los principales hoteles de Cienfuegos

| Indicadores Turísticos                 | UM    | Jagua<br>**** |           |               | La Unión-Palacio Azul<br>**** |           |               | Rancho Luna-Faro Luna<br>*** |           |               | Pasacaballos<br>** |           |               |
|----------------------------------------|-------|---------------|-----------|---------------|-------------------------------|-----------|---------------|------------------------------|-----------|---------------|--------------------|-----------|---------------|
|                                        |       | Real 2008     | Real 2007 | Crec. 08 / 07 | Real 2008                     | Real 2007 | Crec. 08 / 07 | Real 2008                    | Real 2007 | Crec. 08 / 07 | Real 2008          | Real 2007 | Crec. 08 / 07 |
| Turistas Físicos Extranjeros           | Uno   | 33466         | 31534     | <b>106,1</b>  | 15114                         | 15481     | <b>97,6</b>   | 23657                        | 26281     | <b>90,0</b>   | 2366               | 2996      | <b>79,0</b>   |
| Turistas Días Extranjeros              | Uno   | 49345         | 47416     | <b>104,1</b>  | 22309                         | 20843     | <b>107,0</b>  | 64962                        | 75210     | <b>86,4</b>   | 9444               | 5650      | <b>16,7</b>   |
| Turistas Físicos Totales               | Uno   | 41502         | 38310     | <b>108,3</b>  | 18768                         | 18983     | <b>98,9</b>   | 32717                        | 37343     | <b>87,6</b>   | 20464              | 8973      | <b>228,1</b>  |
| Turistas Días Totales                  | Uno   | 65432         | 61735     | <b>106,0</b>  | 30573                         | 28762     | <b>106,3</b>  | 97001                        | 115030    | <b>84,3</b>   | 86075              | 91578     | <b>94,0</b>   |
| Turistas Días Nacionales               | Uno   | 16087         | 14319     | <b>112,3</b>  | 8264                          | 7919      | <b>104,4</b>  | 32039                        | 39820     | <b>80,5</b>   | 76631              | 35070     | <b>218,5</b>  |
| Estancia Media Turismo Internacional.  | Días  | 1,5           | 1,5       | <b>100</b>    | 1,5                           | 1,3       | <b>115,38</b> | 2,7                          | 2,9       | <b>93,1</b>   | 1,9                | 4,0       | <b>21,2</b>   |
| Ingresos Turísticos                    | M CUC | 2832,8        | 2651,8    | <b>106,8</b>  | 1076,8                        | 983,7     | <b>109,5</b>  | 2312,7                       | 2787,9    | <b>83,0</b>   | 1710               | 1686,9    | <b>101,4</b>  |
| Ingresos Turísticos                    | MP    | 3793,0        | 3353,8    | <b>113,1</b>  | 1484,5                        | 1379,5    | <b>107,6</b>  | 3646,9                       | 4738,0    | <b>77,0</b>   | 3882,              | 3076,7    | <b>126,2</b>  |
| Ing Medio Turístico/ Turist. Días Ext. | CUC   | 57,41         | 55,93     | <b>102,6</b>  | 48,27                         | 47,20     | <b>102,3</b>  | 35,60                        | 37,07     | <b>96,0</b>   | 181,1              | 29,85     | -             |
| Costos y Gastos por Turistas días Ext. | CUC   | 30,30         | 27,40     | <b>110,6</b>  | 25,90                         | 25,46     | <b>101,7</b>  | 30,07                        | 27,72     | <b>108,5</b>  | 123,1              | 20,74     | -             |
| Habitaciones Días Existentes T.Intern. | Uno   | 54534         | 54385     | <b>100,3</b>  | 20496                         | 20440     | <b>100,3</b>  | 98088                        | 97820     | <b>100,3</b>  | -                  | -         | -             |
| Habitaciones Días Ocupadas Ext.        | Uno   | 29348         | 28972     | <b>101,3</b>  | 12919                         | 11444     | <b>112,9</b>  | 41247                        | 49062     | <b>84,1</b>   | 7510               | 21188     | <b>35,4</b>   |
| Índice de Ocupación Internacional      | %     | 53,8          | 53,3      | <b>100,93</b> | 63,0                          | 56,0      | <b>112,5</b>  | 42,1                         | 50,2      | <b>83,8</b>   | -                  | -         | -             |
| Habitaciones Días Existentes           | Uno   | 54534         | 54385     | <b>100,3</b>  | 20496                         | 20440     | <b>100,3</b>  | 98088                        | 97820     | <b>100,3</b>  | 68808              | 68620     | <b>100,3</b>  |
| Habitaciones Días Ocupadas             | Uno   | 37234         | 35868     | <b>103,8</b>  | 16513                         | 14923     | <b>110,7</b>  | 56734                        | 65993     | <b>86,0</b>   | 40663              | 34158     | <b>119,0</b>  |
| Ocupación Total                        | %     | 68,3          | 66,0      | <b>103,5</b>  | 80,6                          | 73,0      | <b>110,4</b>  | 57,8                         | 67,5      | <b>85,6</b>   | 59,1               | 49,8      | <b>9,3</b>    |

Fuente: Oficina Nacional de Estadística de Cienfuegos, 2009

**Anexo 11.** Principales proveedores del Hotel Jagua.

| Proveedores                            | Productos                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ITH                                    | Materiales de oficina, Productos de limpieza, Vajillas, Servilletas, Confecciones textiles, Calzados, Útiles de limpieza, Herrajes de baño, Cerraduras, Productos cárnicos, Dulces Enlatados, Productos impermeabilizantes, |
| Pesca Caribe Villa Clara               | Productos marinos                                                                                                                                                                                                           |
| Pesca Varadero                         | Productos marinos                                                                                                                                                                                                           |
| Cupet Cimex                            | Combustibles                                                                                                                                                                                                                |
| Fruti-Flora                            | Macedonia, Frutas, Verduras, Viandas, Especies, Néctar de Frutas, Ensaladilla Rusa.                                                                                                                                         |
| Frutas Selectas                        | Macedonia, Frutas, Verduras, Viandas.                                                                                                                                                                                       |
| Havana Rum Licor                       | Whiskis y Licores                                                                                                                                                                                                           |
| Oro Rojo                               | Productos Cárnicos de res.                                                                                                                                                                                                  |
| Empresa Avícola                        | Huevos,                                                                                                                                                                                                                     |
| Unión de Bebidas                       | Rones, Whiskis y Licores                                                                                                                                                                                                    |
| Suchel-Camacho                         | Amenities                                                                                                                                                                                                                   |
| SERVISA                                | Lencerías                                                                                                                                                                                                                   |
| BUCANERO                               | Cervezas                                                                                                                                                                                                                    |
| COPEXTEL                               | Ferretería e Insumo                                                                                                                                                                                                         |
| ETECSA                                 | Servicios Comunicaciones                                                                                                                                                                                                    |
| Empresa de Productos Lácteos Escambray | Quesos y Helados                                                                                                                                                                                                            |
| Mercedes Benz                          | Aceites de motor, Piezas automotrices                                                                                                                                                                                       |
| ATM MITRANS                            | Ferretería General                                                                                                                                                                                                          |
| Gases Industriales                     | Gases                                                                                                                                                                                                                       |
| Havana Club Cuba                       | Rones, Whiskis y Licores                                                                                                                                                                                                    |
| Cultivos Varios Horquita               | Frutas, Verduras, Especies, Viandas                                                                                                                                                                                         |
| Bodegas del Caribe                     | Vinos                                                                                                                                                                                                                       |
| TRASVAL                                | Ferretería                                                                                                                                                                                                                  |
| SEPSA                                  | Servicios de seguridad y protección                                                                                                                                                                                         |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BRASCUBA                            | Cigarros y Tabacos                                                                                                                                                                                                          |
| VIMA                                | Quesos y Helados                                                                                                                                                                                                            |
| Cítricos Victoria de Girón          | Frutas, Verduras, Especies, Jugos de Frutas, Mermeladas.                                                                                                                                                                    |
| Cítricos Arimao                     | Frutas, Verduras, Especies, Jugos de Frutas, Hortalizas.                                                                                                                                                                    |
| PAPAS & Company S.A.                | Dulces                                                                                                                                                                                                                      |
| Distribuidora CIMEX                 | Materiales de oficina                                                                                                                                                                                                       |
| D'Leones                            | Vinagres, Salsas y Pastas de tomate, Aceitunas aliñadas, Confituras, Aceites, Bebidas, Mantequilla, Panecillos                                                                                                              |
| Empresa Pecuaria El Tablón          | Productos Cárnicos de res.                                                                                                                                                                                                  |
| Cárnicos de Cienfuegos              | Productos Cárnicos                                                                                                                                                                                                          |
| Pintura VITRAL                      | Pinturas                                                                                                                                                                                                                    |
| Comercial Café                      | Café                                                                                                                                                                                                                        |
| Doña Neli                           | Dulces y Panes                                                                                                                                                                                                              |
| GEMA                                | Hortalizas, Verduras, Mermeladas de Frutas                                                                                                                                                                                  |
| Labiofam                            | Yogurt Natural y Saborizados.                                                                                                                                                                                               |
| Empresa de Cultivos Varios: La Cuba | Macedonia, Frutas, Verduras, Viandas, Néctar de Frutas, Ensaladilla Rusa.                                                                                                                                                   |
| GEOCUBA                             | Materiales de oficina impresos                                                                                                                                                                                              |
| Empresa Nacional de Astilleros      | Productos de piscina                                                                                                                                                                                                        |
| Industria Alimenticia               | Pastas alimenticias                                                                                                                                                                                                         |
| CAI Arroceros                       | Arroz                                                                                                                                                                                                                       |
| Galletas Finas Albert Kuz           | Confituras                                                                                                                                                                                                                  |
| Gaviota Varadero                    | Materiales de oficina, Productos de limpieza, Vajillas, Servilletas, Confecciones textiles, Calzados, Útiles de limpieza, Herrajes de baño, Cerraduras, Productos cárnicos, Dulces Enlatados, Productos impermeabilizantes, |

**Anexo 12.** Marco general del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

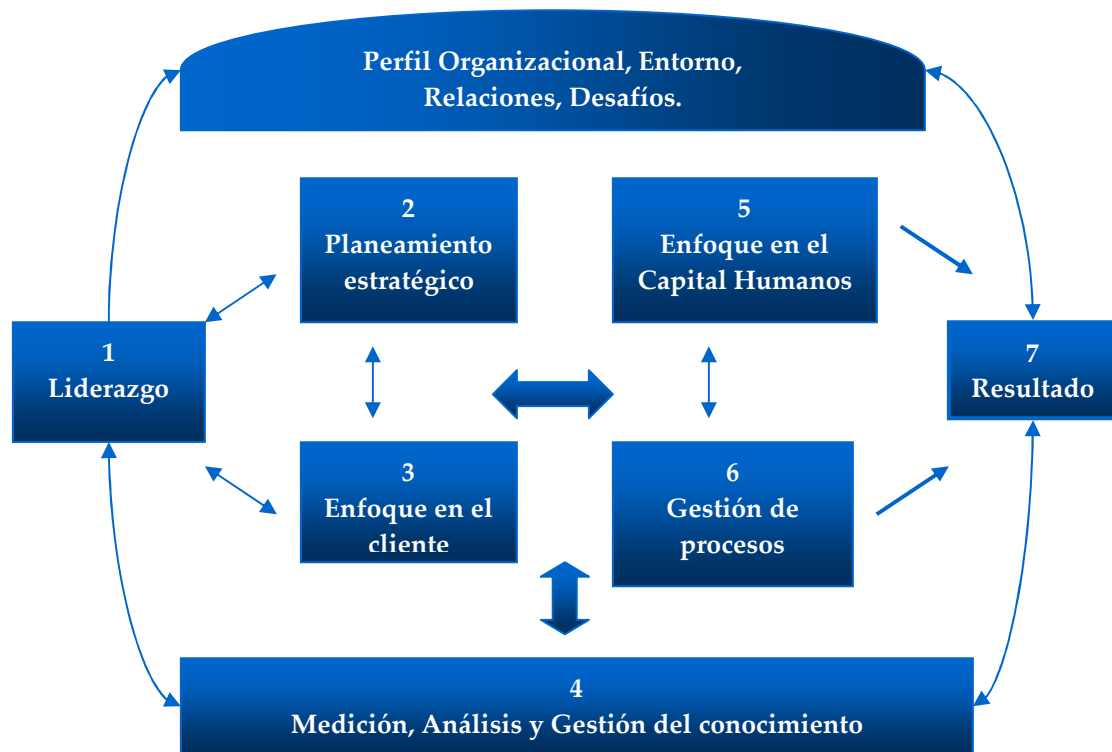


Figura 3.1 Marco general del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige. Fuente: Criteria for Performance Excellence, 2009

### Anexo 13. Puntuación de las categorías e ítems del Modelo

| Categoría                                                        | Ítems                                                                       | Puntuación |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b><br><b>Liderazgo</b>                                     | 1.1 Liderazgo de la alta dirección.                                         | 70         |
|                                                                  | 1.2 Responsabilidades sociales y de autoridad                               | 50         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 120  |
| <b>2</b><br><b>Planeación Estratégica</b>                        | 2.1 Desarrollo Estratégico.                                                 | 40         |
|                                                                  | 2.2 Despliegue Estratégico.                                                 | 45         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 85   |
| <b>3</b><br><b>Enfoque en el cliente</b>                         | 3.1 Compromiso con el cliente.                                              | 40         |
|                                                                  | 3.2 Voz del cliente.                                                        | 45         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 85   |
| <b>4</b><br><b>Medición, Análisis y gestión del conocimiento</b> | 4.1 Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional.         | 45         |
|                                                                  | 4.2 Gestión de la información, tecnología de la información y conocimiento. | 45         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 90   |
| <b>5</b><br><b>Enfoque en el Capital Humano</b>                  | 5.1 Compromiso de trabajo.                                                  | 45         |
|                                                                  | 5.2 Ambiente de trabajo.                                                    | 40         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 85   |
| <b>6</b><br><b>Gestión de Procesos</b>                           | 6.1 Sistemas de Trabajo.                                                    | 35         |
|                                                                  | 6.2 Procesos de Trabajo                                                     | 50         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 85   |
| <b>7</b><br><b>Resultados</b>                                    | 7.1 Resultados del producto y del servicio.                                 | 100        |
|                                                                  | 7.2 Resultados con enfoque en el cliente.                                   | 70         |
|                                                                  | 7.3 Resultados financieros.                                                 | 70         |
|                                                                  | 7.4 Resultados enfocados en los Recursos Humanos.                           | 70         |
|                                                                  | 7.5 Resultados de la efectividad de los procesos.                           | 70         |
|                                                                  | 7.6 Resultados de la alta dirección.                                        | 70         |
|                                                                  |                                                                             | <hr/> 450  |

Fuente: Criteria for Performance Excellence, 2009

## Anexo 14. Variantes de las encuestas del Modelo.

### Encuesta ¿ESTAMOS PROGRESANDO COMO DIRECTIVOS?

*Su opinión como directivo es importante para nosotros. Más abajo se encontrará con 40 frases. Para cada una, marque la casilla que mejor representa como se siente (fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, fuertemente de acuerdo). Como usted se siente nos ayudará a decidir dónde necesitamos mejorar o cambiar. No estaremos analizando respuestas individuales pero usaremos la información de nuestro grupo completo para tomar decisiones. Le tomará alrededor de 10 a 15 minutos para completar el cuestionario.*

#### CATEGORÍA 1: LIDERAZGO

|                                                                                              | Fuertemente<br>en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo         | Indeciso                 | De acuerdo               | Fuertemente<br>de acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1. a Nuestros empleados conocen la misión de la organización                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. b Nuestros empleados conocen la visión de la organización                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. c El equipo de dirección usa los valores para guiar a los empleados                       | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. d El equipo de dirección crea un ambiente que ayuda a realizar el trabajo a los empleados | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. e El equipo de dirección comparten información sobre la organización.                     | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. f El equipo de dirección pregunta a los empleados lo que piensan                          | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 1. g La organización cumple mantiene una conducta ética y legal                              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

#### CATEGORÍA 2: PLANEACION ESTRATEGICA

|                                                                                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.a A medida que los directivos planean el futuro preguntan a los empleados sus ideas    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. b La organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación).                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. c Los empleados conocen los planes de la organización que afectarán su trabajo        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. d Los empleados conocen si se cumple la parte del plan de sus grupos de trabajo       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. e Los empleados conocen si los planes de acciones se están cumpliendo con efectividad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. f La organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### CATEGORÍA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE

|                                                                                                                  |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. a Nuestros empleados saben cuales son los clientes y segmentos de mercado más importantes de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. b Nuestros empleados preguntan regularmente a los clientes sobre sus necesidades, preferencias y deseos.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. c Nuestros empleados preguntan a los clientes si están satisfechos o no con el trabajo                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. d Los empleados saben como atraer a nuevos clientes                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.e A los empleados se les permite tomar decisiones para resolver problemas de los clientes                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.f Los empleados conocen las acciones que el Hotel desarrolla para comprometerse con el cliente                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### CATEGORÍA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- 4. a Los empleados conocen como se mide y evalúa el desempeño
- 4. b Pueden usar esta información para hacer cambios y mejorar su trabajo
- 4. c Los empleados saben como las medidas que utilizan en su trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.
- 4. d Los empleados reciben toda la información importante para hacer su trabajo
- 4. e Los empleados saben en qué estado se encuentra la organización en su totalidad

**CATEGORÍA 5: ENFOQUE EN EL CAPITAL HUMANO.**

- 5. a Las personas cooperan y trabajan como un equipo
- 5. b Los directivos estimulan a los empleados a desarrollar sus habilidades del trabajo para avanzar en su carrera.
- 5. c Los empleados son reconocidos por su trabajo.
- 5. d Los empleados tienen un ambiente laboral seguro y comprensivo
- 5. e Los directivos y la organización se interesan y preocupan por los empleados
- 5. f Nuestros empleados están comprometido a perseguir el éxito de la organización

## CATEGORÍA 6: GESTIÓN DE PROCESOS

- 6. a Los empleados conocen los procesos claves de la organización
- 6. b Los empleados conocen los sistemas de trabajo de la organización.
- 6. c Los empleados pueden obtener todo lo que necesitan para realizar su trabajo
- 6. d Los empleados tienen buenos procesos para realizar su trabajo.
- 6. e Los empleados están preparados para manejar una emergencia

## CATEGORÍA 7: RESULTADOS

- 7. a El servicio que brindan los empleados cumple con todos los requisitos
- 7. b Los clientes están satisfechos con el trabajo de los empleados
- 7. c Nuestros empleados conocen estado financiero de la organización
- 7. d Los empleados de la organización tienen las habilidades para realizar el trabajo.
- 7. e La organización elimina todo lo que interfiere con el progreso.
- 7. f La organización respeta las leyes y reglamentos
- 7. g La organización practica normas éticas de alto grado.
- 7. h La organización ayuda a los empleados a ayudar a la comunidad
- 7. i Nuestros empleados conocen las responsabilidades sociales de la organización.
- 7. j La organización es un buen lugar de trabajo

¿Desearía dar más información sobre algunas de sus respuestas? Favor incluya el número de la frase (por ejemplo 2a o 7d) bajo discusión.

**Encuesta ¿ESTAMOS PROGRESANDO COMO EMPLEADOS?**

*Su opinión como empleado es importante para nosotros. Más abajo se encontrará con 40 frases. Para cada una, marque la casilla que mejor representa como se siente (fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, fuertemente de acuerdo). Como usted se siente nos ayudará a decidir dónde necesitamos mejorar o cambiar. No estaremos analizando respuestas individuales pero usaremos la información de nuestro grupo completo para tomar decisiones. Le tomará alrededor de 10 a 15 minutos para completar el cuestionario.*

|                                                                                            | Fuertemen-<br>Te de acuerdo | De acuerdo               | Indeciso                 | En<br>desacuerdo         | Fuertemen-<br>Te en<br>desacuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <b>CATEGORÍA 1: LIDERAZGO</b>                                                              |                             |                          |                          |                          |                                   |
| 1. a : Conozco la misión de mi organización (lo que está tratando de lograr).v             | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. b Conozco la visión de mi organización(a donde está tratando de ir en el futuro).       | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. c Mis líderes superiores usan los valores de la organización para guiarnos.             | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. d Mis líderes superiores crean un ambiente laboral que me ayuda a hacer mi trabajo.     | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. e Mis líderes comparten información sobre la organización.                              | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. f Mi organización me pregunta lo que yo pienso                                          | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 1. g Mi organización cumple y mantiene una conducta ética y legal                          | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| <b>CATEGORÍA 2: PLANEACION ESTRATEGICA</b>                                                 |                             |                          |                          |                          |                                   |
| 2. a A medida que se planea, mi organización me pregunta acerca de mis ideas.              | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 2. b Mi organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación).                        | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 2. c Los empleados conocen los planes de la organización que afectarán su trabajo          | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 2. d Sé cómo se saber si estamos progresando en la parte del plan de mi grupo de trabajo.  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 2. e Se en que medida los planes de acciones se están cumpliendo con efectividad.          | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 2. f Mi organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan.    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| <b>CATEGORÍA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>                                                  |                             |                          |                          |                          |                                   |
| 3. a Se cuales son los clientes y segmentos de mercado más importantes de la organización. | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 3. b Pregunto regularmente a mis clientes sobre sus necesidades, preferencias y deseos.    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 3. c Pregunto a mis clientes si están satisfechos o no con mi trabajo                      | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 3. d Sé como atraer a nuevos clientes.                                                     | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 3. e Se me permite tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes.           | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 3. f Conozco las acciones que mi organización desarrolla para comprometerse con el cliente | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |

|                                                                                                                  | Fuerten-<br>te en<br>desacuerdo | En<br>desacuerdo         | Indeciso                 | De acuerdo               | Fuerten-<br>te de acuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>CATEGORÍA 4: MEDICIÓN, ANALISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>                                                |                                 |                          |                          |                          |                           |
| 4. a Conozco como se mide y evalúa mi desempeño                                                                  | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 4. b Puedo usar esta información para hacer cambios y mejorar mi trabajo                                         | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 4. c Sé cómo las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 4. d Recibo toda la información importante para hacer mi trabajo                                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 4. e Sé en que estado se encuentra mi organización en su totalidad                                               | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>CATEGORÍA 5: ENFOQUE EN EL CAPITAL HUMANO.</b>                                                                |                                 |                          |                          |                          |                           |
| 5. a Las personas con quienes trabajo cooperan y trabajan como un equipo                                         | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 5. b Mis jefes me estimulan a desarrollar mis habilidades de trabajo para avanzar en mi carrera                  | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 5. c Me reconocen por mi trabajo.                                                                                | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 5. d Mi trabajo se desarrolla en un ambiente laboral seguro y comprensivo                                        | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 5. e Mis jefes y mi organización se interesan y preocupan por mí.                                                | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 5. f Me he comprometido a perseguir el éxito de mi organización.                                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>CATEGORÍA 6: GESTIÓN DE PROCESOS</b>                                                                          |                                 |                          |                          |                          |                           |
| 6. a Conozco los procesos claves de mi organización.                                                             | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 6. b Conozco los sistemas de trabajo de mi organización                                                          | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 6. c Puedo obtener todo lo que necesito para realizar mi trabajo                                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 6. d Tenemos buenos procesos para realizar el trabajo                                                            | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 6. e Estamos preparados para manejar una emergencia                                                              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>CATEGORÍA 7: RESULTADOS</b>                                                                                   |                                 |                          |                          |                          |                           |
| 7. a El servicio que brindo cumple con todos los requisitos                                                      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. b Mis clientes están satisfechos con mi trabajo.                                                              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. c Conozco el estado financiero de mi organización.                                                            | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. d Mi organización cuenta con el personal y con habilidades para realizar el trabajo.                          | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. e Mi organización elimina todo lo que interfiere con el progreso.                                             | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. f Mi organización respeta las leyes y reglamentos                                                             | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. g Mi organización practica normas de éticas de alto grado.                                                    | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. h Mi organización me ayuda a ayudar a la comunidad.                                                           | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. i Conozco las responsabilidades sociales de la organización.                                                  | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| 7. j Mi organización es un buen lugar de trabajo                                                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

¿Desearía dar más información sobre algunas de sus respuestas? Favor incluya el número de la frase (por ejemplo 2a o 7d) bajo discusión.

---



---



---

### Anexo 15. Cálculo del tamaño de muestra y los estratos.

Se utiliza la muestra probabilística, donde cada empleado constituye un elemento de la población, tiene una oportunidad en cualquier momento de ser seleccionado, dentro de este tipo de muestra se usa un muestreo aleatorio

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$$

**Donde:**

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = tamaño de la población

$P$  = proporción muestral o su estimado

$q = 1 - P$

$P=q=0,5$  garantiza el mayor tamaño de " $n$ ".

$E$  = error permisible de muestreo.

$z$  = valor de  $z$  para un nivel de significación dado.

Conociendo que la población de trabajadores del Hotel es 148, el valor de  $z$  para un nivel de significación de 0.05, es  $z = 1.96$ , y el error permisible con el que se decide trabajar es  $E = 0.07$ , el equipo de planeación calcula el tamaño de la muestra, resultando  $n = 85$  trabajadores.

⇒ **Cálculo del tamaño de cada estrato:**

$N_i$  = Cantidad de empleados en cada área.

$n_i$  = Tamaño de cada estrato.

| Área                    | $N_i$ | $F_m = n/\Sigma(N_i)$ | $n_i$ |
|-------------------------|-------|-----------------------|-------|
| Dirección               | 6     | 0,5743                | 4     |
| Contabilidad y Finanzas | 9     |                       | 5     |
| RRHH                    | 2     |                       | 1     |
| Compras                 | 4     |                       | 2     |
| Comercial               | 4     |                       | 2     |
| Servicios Técnicos      | 12    |                       | 7     |
| Ama de Llaves           | 24    |                       | 14    |
| Recepción               | 9     |                       | 5     |
| Servicios Gastronómicos | 49    |                       | 28    |
| Cocina                  | 28    |                       | 16    |
| Recreación              | 1     |                       | 1     |

**Anexo 16 Resultados de las encuestas a Directivos y Empleados**
**Directivos**

| CATEGORIA 1: LIDERAZGO                                                                                     | Fuerte-<br>mente<br>en<br>desacuerdo<br>(%) | En<br>desa-<br>cuerdo<br>(%) | Indeciso<br>(%) | De<br>acuerdo<br>(%) | Fuerte-<br>mente de<br>acuerdo<br>(%) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| Nuestros empleados conocen la misión de la organización.                                                   | 0                                           | 21.4                         | 21.4            | 57.1                 | 0                                     |
| Nuestros empleados conocen la visión de la organización                                                    | 7.1                                         | 14.3                         | 28.6            | 50                   | 0                                     |
| El equipo de dirección usa los valores para guiar a los empleados                                          | 0                                           | 0                            | 14.3            | 78.6                 | 7.1                                   |
| El equipo de dirección crea un ambiente que ayuda a realizar el trabajo a los empleados                    | 0                                           | 14.3                         | 0               | 78.6                 | 7.1                                   |
| El equipo de dirección comparte información sobre la organización.                                         | 0                                           | 0                            | 21.4            | 57.1                 | 21.4                                  |
| El equipo de dirección pregunta a los empleados lo que piensan                                             | 0                                           | 7.1                          | 14.3            | 71.4                 | 7.1                                   |
| La organización mantiene una conducta ética y legal.                                                       | 0                                           | 0                            | 0               | 78.6                 | 21.4                                  |
| <b>CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>                                                                 |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| A medida que los directivos planean el futuro preguntan a los empleados sus ideas.                         | 0                                           | 14.3                         | 28.6            | 50                   | 7.1                                   |
| La organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación)                                              | 0                                           | 0                            | 28.6            | 42.9                 | 28.6                                  |
| Los empleados conocen los planes de la organización que afectarán su trabajo                               | 0                                           | 7.1                          | 14.3            | 71.4                 | 7.1                                   |
| Los empleados conocen si se cumple la parte del plan de sus grupos de trabajo                              | 0                                           | 0                            | 14.3            | 50.0                 | 35.7                                  |
| Los empleados conocen si los planes de acciones se están cumpliendo con efectividad                        | 0                                           | 14.3                         | 14.3            | 42.9                 | 28.6                                  |
| La organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan                          | 0                                           | 0                            | 14.3            | 64.3                 | 21.4                                  |
| <b>CATEGORIA 3: ENFOQUE AL CLIENTE</b>                                                                     |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| Nuestros empleados saben cuales son los clientes y segmentos de mercado más importantes de la organización | 0                                           | 0                            | 0               | 57.1                 | 42.9                                  |
| Nuestros empleados preguntan regularmente a los clientes sobre sus necesidades y deseos                    | 0                                           | 0                            | 21.4            | 78.6                 | 0                                     |
| Nuestros empleados preguntan a los clientes si están satisfechos o no con el trabajo                       | 0                                           | 0                            | 14.3            | 78.6                 | 7.1                                   |
| Los empleados saben como atraer a nuevos clientes                                                          | 0                                           | 7.1                          | 28.6            | 64.3                 | 0                                     |
| A los empleados se les permite tomar decisiones para resolver problemas de los clientes                    | 0                                           | 14.3                         | 14.3            | 71.4                 | 0                                     |
| Los empleados conocen las acciones que el Hotel desarrolla para comprometerse con el cliente               | 0                                           | 7.1                          | 21.4            | 64.3                 | 7.1                                   |

| CATEGORIA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.                                                    | Fuerte-<br>mente<br>en<br>desacuerdo<br>(%) | En<br>desa-<br>cuerdo<br>(%) | Indeciso<br>(%) | De<br>acuerdo<br>(%) | Fuerte-<br>mente de<br>acuerdo<br>(%) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| Conozco como se mide y evalúa mi desempeño                                                                     | 0                                           | 0                            | 4.7             | 57.6                 | 37.6                                  |
| Puedo usar esta información para hacer cambios y mejorar mi trabajo                                            | 0                                           | 8.2                          | 4.7             | 38.8                 | 48.2                                  |
| Sé cómo las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de de la organización | 0                                           | 7.1                          | 1.2             | 56.5                 | 35.3                                  |
| Recibo toda la información importante para hacer mi trabajo                                                    | 0                                           | 7.1                          | 20.0            | 41.2                 | 31.8                                  |
| Sé en que estado se encuentra mi organización en su totalidad                                                  | 0                                           | 9.4                          | 10.6            | 65.9                 | 14.1                                  |
| Conozco como se mide y evalúa mi desempeño                                                                     | 0                                           | 0                            | 4.7             | 57.6                 | 37.6                                  |
| Puedo usar esta información para hacer cambios y mejorar mi trabajo                                            | 0                                           | 8.2                          | 4.7             | 38.8                 | 48.2                                  |
| CATEGORIA 5: ENFOQUE EN EL CAPITAL HUMANO                                                                      |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| Las personas cooperan y trabajan como un equipo.                                                               | 0                                           | 7.1                          | 21.4            | 64.3                 | 7.1                                   |
| Los directivos estimulan a los empleados a desarrollar sus habilidades del trabajo para avanzar en su carrera. | 0                                           | 0                            | 0               | 85.7                 | 14.3                                  |
| Los empleados son reconocidos por su trabajo                                                                   | 0                                           | 0                            | 21.4            | 57.1                 | 21.4                                  |
| Los empleados tienen un ambiente laboral seguro y comprensivo.                                                 | 0                                           | 0                            | 14.3            | 71.4                 | 14.3                                  |
| Los directivos y la organización se interesan y preocupan por los empleados.                                   | 0                                           | 0                            | 7.1             | 76.6                 | 14.3                                  |
| Nuestros empleados están comprometido a perseguir el éxito de la organización                                  | 0                                           | 7.1                          | 0               | 71.4                 | 21.4                                  |
| CATEGORIA 6: GESTIÓN DE PROCESOS                                                                               |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| Los empleados conocen los procesos claves de la organización.                                                  | 0                                           | 7.1                          | 28.6            | 57.1                 | 7.1                                   |
| Los empleados conocen los sistemas de trabajo de la organización.                                              | 0                                           | 7.1                          | 0               | 85.7                 | 7.1                                   |
| Los empleados pueden obtener todo lo necesario para realizar su trabajo                                        | 0                                           | 14.3                         | 42.9            | 42.9                 | 0                                     |
| Los empleados tienen buenos procesos para realizar su trabajo                                                  | 0                                           | 14.3                         | 35.7            | 50.0                 | 0                                     |
| Los empleados están preparados para manejar una emergencia                                                     | 0                                           | 0                            | 14.3            | 64.3                 | 21.4                                  |
| Los empleados conocen los procesos claves de la organización.                                                  | 0                                           | 7.1                          | 28.6            | 57.1                 | 7.1                                   |
| CATEGORIA 7: RESULTADOS                                                                                        |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| El servicio que brindan los empleados cumple con todos los requisitos.                                         | 0                                           | 14.3                         | 14.3            | 57.1                 | 14.3                                  |
| Los clientes están satisfechos con el trabajo de los empleados.                                                | 0                                           | 0                            | 21.4            | 71.4                 | 7.1                                   |
| Nuestros empleados conocen estado financiero de la organización                                                | 0                                           | 7.1                          | 28.6            | 57.1                 | 7.1                                   |
| Los empleados tienen las habilidades para realizar el trabajo.                                                 | 0                                           | 0                            | 0               | 78.6                 | 21.4                                  |
| La organización elimina todo lo que interfiere con el                                                          | 0                                           | 21.4                         | 21.4            | 57.1                 | 0                                     |

|                                                                               |   |     |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|-----|------|------|------|
| progreso.                                                                     |   |     |      |      |      |
| La organización respeta las leyes y reglamentos.                              | 0 | 0   | 14.3 | 64.3 | 21.4 |
| La organización practica normas éticas de alto grado.                         | 0 | 7.1 | 7.1  | 78.6 | 7.1  |
| La organización ayuda a los empleados a ayudar a la comunidad.                | 0 | 7.1 | 7.1  | 71.4 | 14.3 |
| Nuestros empleados conocen las responsabilidades sociales de la organización. | 0 | 7.1 | 14.3 | 64.3 | 14.3 |

### Empleados

|                                                                                       | Fuerte-<br>mente<br>en<br>desacuerdo<br>(%) | En<br>desa-<br>cuerdo<br>(%) | Indeciso<br>(%) | De<br>acuerdo<br>(%) | Fuerte-<br>mente de<br>acuerdo<br>(%) |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| <b>CATEGORIA 1: LIDERAZGO</b>                                                         |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| Conozco la misión de mi organización                                                  | 0                                           | 0                            | 0               | 71.8                 | 28.2                                  |
| Conozco la visión de mi organización                                                  | 0                                           | 0                            | 3.5             | 63.5                 | 32.9                                  |
| Mis líderes superiores usan los valores de la organización para guiarnos              | 0                                           | 4.7                          | 25.9            | 50.6                 | 18.8                                  |
| Mis líderes superiores crean un ambiente laboral que me ayuda a hacer mi trabajo      | 1.2                                         | 7.1                          | 20.0            | 56.5                 | 15.3                                  |
| Mis líderes comparten información sobre la organización                               | 1.2                                         | 3.5                          | 18.8            | 58.8                 | 17.6                                  |
| Mi organización me pregunta lo que yo pienso                                          | 4.7                                         | 18.8                         | 4.7             | 62.4                 | 9.4                                   |
| Mi organización cumple y mantiene una conducta ética y legal                          | 0                                           | 2.4                          | 15.3            | 55.3                 | 27.1                                  |
| <b>CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>                                            |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| A medida que se planea, mi organización me pregunta sobre mis ideas.                  | 4.7                                         | 23.5                         | 10.6            | 45.9                 | 15.3                                  |
| Mi organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación).                        | 0                                           | 2.4                          | 38.8            | 37.6                 | 21.2                                  |
| Los empleados conocen los planes de la organización que afectarán su trabajo          | 0                                           | 2.4                          | 24.7            | 60.0                 | 12.9                                  |
| Sé cómo se saber si estamos progresando en la parte del plan de mi grupo de trabajo   | 0                                           | 8.2                          | 2.4             | 72.9                 | 16.5                                  |
| Se en que medida los planes de acciones se están cumpliendo con efectividad.          | 0                                           | 7.1                          | 16.5            | 67.1                 | 9.4                                   |
| La organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan     | 0                                           | 0                            | 14.3            | 64.3                 | 21.4                                  |
| <b>CATEGORIA 3: ENFOQUE AL CLIENTE</b>                                                |                                             |                              |                 |                      |                                       |
| Se cuales son los clientes y segmentos de mercado más importantes de la organización  | 0                                           | 1.2                          | 0               | 60.0                 | 38.8                                  |
| Pregunto regularmente a mis clientes sobre sus necesidades, preferencias y deseos     | 0                                           | 12.9                         | 14.1            | 41.2                 | 31.8                                  |
| Pregunto a mis clientes si están satisfechos o no con mi trabajo                      | 0                                           | 11.8                         | 3.5             | 60.0                 | 24.7                                  |
| Sé como atraer a nuevos clientes                                                      | 0                                           | 11.8                         | 18.8            | 45.9                 | 23.5                                  |
| Se me permite tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes            | 7.1                                         | 30.6                         | 17.6            | 28.2                 | 16.5                                  |
| Conozco las acciones que mi organización desarrolla para comprometerse con el cliente | 3.5                                         | 12.9                         | 15.3            | 51.8                 | 16.5                                  |

| CATEGORIA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.                                                    | Fuerte-mente en desacuerdo (%) | En desacuerdo (%) | Indeciso (%) | De acuerdo (%) | Fuerte-mente de acuerdo (%) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------------------|
| Conozco como se mide y evalúa mi desempeño                                                                     | 0                              | 0                 | 4.7          | 57.6           | 37.6                        |
| Puedo usar esta información para hacer cambios y mejorar mi trabajo                                            | 0                              | 8.2               | 4.7          | 38.8           | 48.2                        |
| Sé cómo las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de de la organización | 0                              | 7.1               | 1.2          | 56.5           | 35.3                        |
| Recibo toda la información importante para hacer mi trabajo                                                    | 0                              | 7.1               | 20.0         | 41.2           | 31.8                        |
| Sé en que estado se encuentra mi organización en su totalidad                                                  | 0                              | 9.4               | 10.6         | 65.9           | 14.1                        |
| Conozco como se mide y evalúa mi desempeño                                                                     | 0                              | 0                 | 4.7          | 57.6           | 37.6                        |
| Puedo usar esta información para hacer cambios y mejorar mi trabajo                                            | 0                              | 8.2               | 4.7          | 38.8           | 48.2                        |
| CATEGORIA 5: ENFOQUE EN EL CAPITAL HUMANO                                                                      |                                |                   |              |                |                             |
| Las personas con quienes trabajo cooperan y trabajan como un equipo                                            | 3.5                            | 0                 | 2.4          | 74.1           | 20.0                        |
| Mis jefes me estimulan a desarrollar mis habilidades de trabajo para avanzar en mi carrera                     | 0                              | 8.2               | 16.5         | 57.6           | 17.6                        |
| Me reconocen por mi trabajo                                                                                    | 0                              | 12.9              | 22.4         | 55.3           | 9.4                         |
| Mi trabajo se desarrolla en un ambiente laboral seguro y comprensivo                                           | 3.5                            | 3.5               | 8.2          | 67.1           | 17.6                        |
| Mis jefes y mi organización se interesan y preocupan por mí                                                    | 3.5                            | 4.7               | 11.8         | 64.7           | 15.3                        |
| Me he comprometido a perseguir el éxito de mi organización                                                     | 0                              | 5.9               | 7.1          | 63.5           | 23.5                        |
| CATEGORIA 6: GESTIÓN DE PROCESOS                                                                               |                                |                   |              |                |                             |
| Conozco los procesos claves de mi organización                                                                 | 0                              | 10.6              | 15.3         | 68.2           | 5.9                         |
| Conozco los sistemas de trabajo de mi organización                                                             | 0                              | 0                 | 17.6         | 72.9           | 9.4                         |
| Puedo obtener todo lo que necesito para realizar mi trabajo                                                    | 3.5                            | 12.9              | 12.9         | 61.2           | 9.4                         |
| Tenemos buenos procesos para realizar el trabajo.                                                              | 0                              | 11.8              | 28.2         | 44.7           | 15.3                        |
| Estamos preparados para manejar una emergencia                                                                 | 1.2                            | 0                 | 22.4         | 61.2           | 15.3                        |
| Conozco los procesos claves de mi organización                                                                 | 0                              | 10.6              | 15.3         | 68.2           | 5.9                         |
| CATEGORIA 7: RESULTADOS                                                                                        |                                |                   |              |                |                             |
| El servicio que brindo cumple con todos los requisitos                                                         | 0                              | 11.8              | 5.9          | 51.8           | 30.6                        |
| Mis clientes están satisfechos con mi trabajo                                                                  | 0                              | 0                 | 16.5         | 54.1           | 29.4                        |
| Conozco el estado financiero de mi organización                                                                | 0                              | 8.2               | 11.8         | 67.1           | 12.9                        |
| Mi organización cuenta con el personal y con habilidades para realizar el trabajo                              | 3.5                            | 7.1               | 11.8         | 58.8           | 18.8                        |
| Mi organización elimina todo lo que interfiere con el progreso                                                 | 0                              | 3.5               | 37.6         | 54.1           | 4.7                         |
| Mi organización respeta las leyes y reglamentos                                                                | 0                              | 3.5               | 5.9          | 65.9           | 24.7                        |
| Mi organización practica normas éticas de alto grado                                                           | 0                              | 8.2               | 8.2          | 60.0           | 23.5                        |
| Mi organización me ayuda a ayudar a la comunidad                                                               | 0                              | 4.7               | 24.7         | 42.4           | 28.2                        |
| Conozco las responsabilidades sociales de la organización                                                      | 0                              | 11.8              | 10.6         | 47.1           | 30.6                        |

## Anexo 17. Matriz de relación de los criterios.

| Categorías                                                      | Dirección | Finanzas | RRHH | Compras | Comercial | Serv. técnicos | Alojamiento | Recepción | Serv. Gastron | Recreación | Cocina |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|----------|------|---------|-----------|----------------|-------------|-----------|---------------|------------|--------|
| <b>Liderazgo</b>                                                |           |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Visión, Valores y Misión                                      | X         | X        | X    | X       | X         | X              | X           | X         | X             | X          | X      |
| ▪ Comunicación y Desempeño Organizacional                       | X         |          | X    |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Organización Gerencial                                        | X         |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Conducta ética y legal                                        | X         |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Responsabilidad social y apoyo a la comunidad                 | X         |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| <b>Planeación Estratégica</b>                                   |           |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Proceso de Desarrollo de la Estrategia.                       | X         | X        | X    | X       | X         | X              | X           | X         | X             |            |        |
| ▪ Objetivos Estratégicos.                                       | X         |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Desarrollo y Despliegue de los planes de acción.              | X         |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Proyección del Desempeño                                      | X         |          | X    |         |           |                |             |           |               |            |        |
| <b>Enfoque en el Cliente</b>                                    |           |          |      |         |           |                |             |           |               |            |        |
| ▪ Ofertas del servicio y apoyo al cliente                       | X         |          |      |         | X         | X              | X           | X         | X             | X          |        |
| ▪ Construyendo una cultura de cliente.                          | X         |          |      |         | X         |                | X           | X         |               |            |        |
| ▪ Escuchando al cliente.                                        | X         |          |      | X       | X         |                | X           | X         | X             | X          | X      |
| ▪ Determinación de la satisfacción y el compromiso del cliente. |           |          |      |         | X         |                | X           | X         |               |            |        |
| ▪ Análisis y uso de los datos del cliente.                      | X         |          |      |         | X         |                |             |           |               |            |        |

Continuación.

| Categorías                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dirección                | Finanzas   | RRHH                     | Compras | Comercial         | Serv. técnicos | Alojamiento | Recepción | Serv. Gastron | Recreación | Cocina |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|-------------------|----------------|-------------|-----------|---------------|------------|--------|
| <b>Medición, análisis y gestión del conocimiento.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Medición de la mejora</li><li>Revisión y análisis del rendimiento.</li><li>Mejora del rendimiento.</li><li>Gestión del conocimiento, datos e información.</li><li>Gestión del recurso información y tecnológico.</li></ul>          | X<br>X<br>X<br><br>X     |            | <br><br><br>X<br>X       |         |                   |                |             |           |               |            |        |
| <b>Enfoque en Capital de Trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Bienestar de los empleados</li><li>Desarrollo de los empleados y lideres.</li><li>Valoración del compromiso de trabajo.</li><li>Aptitudes y capacidades de los trabajadores.</li><li>Clima Laboral.</li></ul>                                        | X<br>X<br>X<br><br>X     |            | X<br>X<br>X<br>X<br>X    |         |                   |                |             |           |               |            |        |
| <b>Gestión de Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Diseño de Sistemas de Trabajo.</li><li>Procesos Claves.</li><li>Rapidez en Emergencias.</li><li>Diseño de Proceso de Trabajo.</li><li>Gestión de Procesos de Trabajo.</li><li>Mejoramiento de Procesos de trabajo.</li></ul>                                   | X<br>X<br>X<br><br><br>X | X          | X<br><br><br>X<br>X<br>X | X       | X                 | X<br><br>X     | X           | X         | X             | X          |        |
| <b>Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Resultados del Servicio.</li><li>Resultados enfocados al Cliente.</li><li>Resultados Financieros.</li><li>Resultados del Capital de Trabajo.</li><li>Resultados de la efectividad de los procesos.</li><li>Resultados del Liderazgo y Responsabilidad social.</li></ul> | X<br><br><br>X<br>X      | X<br><br>X | X<br><br><br>X<br>X      | X       | X<br><br><br><br> | X              | X           | X         | X             | X          |        |

**Anexo 18.** Planeación Estratégica del Hotel Jagua para el periodo 2007-2009**Visión**

*HOTEL PREFERIDO POR TODOS LOS CLIENTES, CON ATRACTIVOS DESEADOS POR SU ESTILO DISTINTIVO FUNCIONAL Y ELEGANTE, HOTEL INSIGNE DE LA CIUDAD DE CIENFUEGOS Y LIDER DENTRO DEL GRUPO HOTELERO GRAN CARIBE.*

**Misión**

*SATISFACER A CADA MOMENTO A NUESTROS CLIENTES SOBREPASANDO SUS EXPECTATIVAS, BRINDÁNDOLES UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y PERSONALIZADO EN UN AMBIENTE DISTINTIVO.*

**PRINCIPIOS QUE NOS RIGEN*****Respeto***

Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

***Responsabilidad***

Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

***Trabajo en equipo***

Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

***Delegación***

Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

**Áreas de resultados claves.**

Calidad del Producto y los Servicios

Promoción y Comercialización

Eficiencia Económica Financiera

Eficiencia energética.

Trabajo Político Ideológico.

Defensa y Protección

Gestión de los Recursos Humanos

Perfeccionamiento Empresarial

### Principales Objetivos Estratégicos del Hotel 2007 – 2009

| No | Objetivos                                                                                                                                                                                                        | Fecha Cump.    | Responsable                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| 1  | Fortalecer, elevar y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del Hotel, teniendo como premisa la ejemplaridad y la incorporación de los valores compartidos en nuestro colectivo laboral | Todo el tiempo | Dirección, Sindicato, PCC, UJC        |
| 2  | Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas a partir del Estimado para el año 2006 aprovechando la mejoría del producto, hasta alcanzar en el año 2009 un total de 3.5 Millones de ingresos Totales       | 2009           | Director General                      |
| 3  | Desarrollar un sistema de gestión eficiente que garantice la rentabilidad del Hotel, alcanzando niveles de Utilidades del período en el año 2009 niveles por valor de 670.0 MP.                                  | 2009           | Director General                      |
| 4  | Continuar creciendo en el arribo de visitantes Hasta 55 miles de turistas días extranjeros, logrando un mayor crecimiento en la temporada baja, atenuando la curva de estacionalidad entre temporadas            | 2009           | Director General                      |
| 5  | Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes a 4.2 puntos en una escala de 5                                                                                                                          | 2009           | Director General y Jefes de cada Área |
| 6  | Aplicar un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que constituya un soporte de la eficiencia, capacitando al 100% de los trabajadores y vinculándolos a sistemas de pago por resultados.                     | 2009           | Dirección de Recursos Humanos         |
| 7  | Lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la normas de la familia ISO 9000.en Alojamiento y Gastronomía                                                                             | 2009           | Directores.                           |

## Objetivos por Áreas de Resultado Clave.

### CALIDAD

- Cumplir con el Cronograma de Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Trabajar en coordinación con el departamento de Comercial, Servicios Técnicos, y Compras en la toma de decisiones prácticas para la mejora de nuestro Producto, en base a las exigencias de nuestros clientes.
- Cumplir con las Normas de Higiene, Seguridad y Medioambiente para la obtención de los avales requeridos para el Proceso de Categorización.
- Darle cumplimiento a los requisitos que aun nos queda pendiente para presentar al proceso de Categorización.

### COMERCIALIZACIÓN

- Alcanzar un incremento de un 3% en la cifra de los turistas días totales y de 3.5% de incremento de turistas Días Extranjeros con el arribo de 49149 visitantes y de ellos 47796 Turistas Paquete
- Lograr un 70% de ocupación lineal en el año.
- Impulsar las ventas a través del comercio electrónico alcanzando un crecimiento de un 15 % con respecto al año anterior.
- Alcanzar un incremento de un 10% en el cumplimiento de los cupos contratados a los receptivos.
- Asegurar el 80% de cumplimiento de los segmentos aprobados en Moneda Nacional al Cabaret "Guanaroca"
- Incentivar los contratos directos con las empresas de la provincia que mantienen técnicos extranjeros.

### ANÁLISIS ECONÓMICO

- Lograr una mayor racionalidad en los gastos, para obtener un índice de costos y gastos de 52.6 ctvs por CUC de ingreso.
- Obtener un ciclo de cobros de las Ventas a Créditos menor de 45 días logrando menos de un 15 % de cuentas vencidas.
- Reducir los inventarios a 99 días de existencias logrando tres rotaciones en el año.
- Adoptar las medidas especiales de contingencia en la temporada baja.
- Utilizar como herramienta en la Dirección el uso del Flujo de Caja.

### SERVICIOS TÉCNICOS

- Elevar la Eficiencia Energética de la Planta Hotelera, para ello:

- Elaborar y darle cumplimiento a los planes de Compactación de la Temporada Baja,
- Mantener una correspondencia entre los gastos energéticos y los ingresos en cuc en 0.07.
- Mejorar los Sistemas de descargue de los tanques sanitarios para eliminar pérdidas de agua.
- Completar al 100% pedales ahorradores a fregaderos y lavamanos que lo requieran,
- Desarrollar las ponencias del Forum dirigidas fundamentalmente a la mejora de la Eficiencia Energética,
- Mejorar la eficiencia en un 10% de los equipos consumidores de gas para disminuir este indicador.
- Mantener la Planta Hotelera en óptimas condiciones para la explotación disminuyendo las habitaciones fuera de orden en un 10 %.
- Darle cumplimiento al 100% del Plan de Mantenimiento a Equipos e Instalación previsto por el Hotel.
- Darle cumplimiento al 100% del Presupuesto de Gastos del Departamento,
- Mejorar las condiciones de trabajo del Taller de Mantenimiento y completar el herramental de los Operarios.

## **DEFENSA SEGURIDAD Y PROTECCIÓN**

- Elevar la efectividad de los diseños de Seguridad y Protección, aumentando la detección oportuna de la Actividad Delictiva, alcanzando el 85 % de frustración en su enfrentamiento.
- Renovar el contrato con la Empresa Especializada SEPSA estableciendo y regulando la política de trabajo en esta materia.
- Continuar perfeccionando el tratamiento y control a la Información Oficial Clasificada en correspondencia con lo legislado.
- Elevar la disciplina tecnológica, preservando las condiciones que garanticen la Seguridad Informática.
- Mantener el 100 % de la instalación certificada linealmente durante todo el año en materia de Protección Contra Incendios por la APCI.
- Continuar trabajando en el perfeccionamiento de los Planes a todos los niveles, fortaleciendo la preparación para la defensa en correspondencia con las orientaciones y misiones recibidas.
- Consolidar y asegurar la preparación para la Defensa de nuestros Trabajadores en un 100% manteniendo la Condición de "Listos para la Defensa en la II Etapa"

- Continuar prestándole especial atención a nuestro centro nocturno, con vistas a la detección y/o prevención de cualquier manifestación de corrupción, drogadicción e ilegalidades.

## **RECURSOS HUMANOS.**

- Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en los Recursos Humanos.
- Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea principal de preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del sector y en la lucha contra el delito y la corrupción, disminuyendo la aplicación de medidas disciplinarias en un 10%.
- Trabajar en función de alcanzar mayor eficiencia en los indicadores económicos relacionados con los recursos humanos, logrando que el gasto de salario por peso de ingreso no supere el valor de 0,21.
- Evaluar al 100% de los cuadros, durante el primer trimestre del año desarrollando procesos evaluativos críticos y verdaderamente educativos, donde se refleje tanto las capacidades y cualidades del cuadro, como sus dificultades y deficiencias, según los resultados concretos de su gestión de dirección en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Realizar encuestas trimestralmente para valorar el nivel de satisfacción de nuestros trabajadores y la eficiencia de la Gestión de los Recursos Humanos.
- Elevar el nivel de preparación e idoneidad de los trabajadores, a través de cursos coordinados con la EHT y otros organismos, apoyándonos además en los entrenadores internos, según diagnóstico de RRHH y resultados del DNC, donde el 100% de los trabajadores reciban al menos una acción de capacitación al año.
- Incrementar en un 3% la participación de los trabajadores en el Programa de la Escuela de la Baja Turística.

## **COMPRAS**

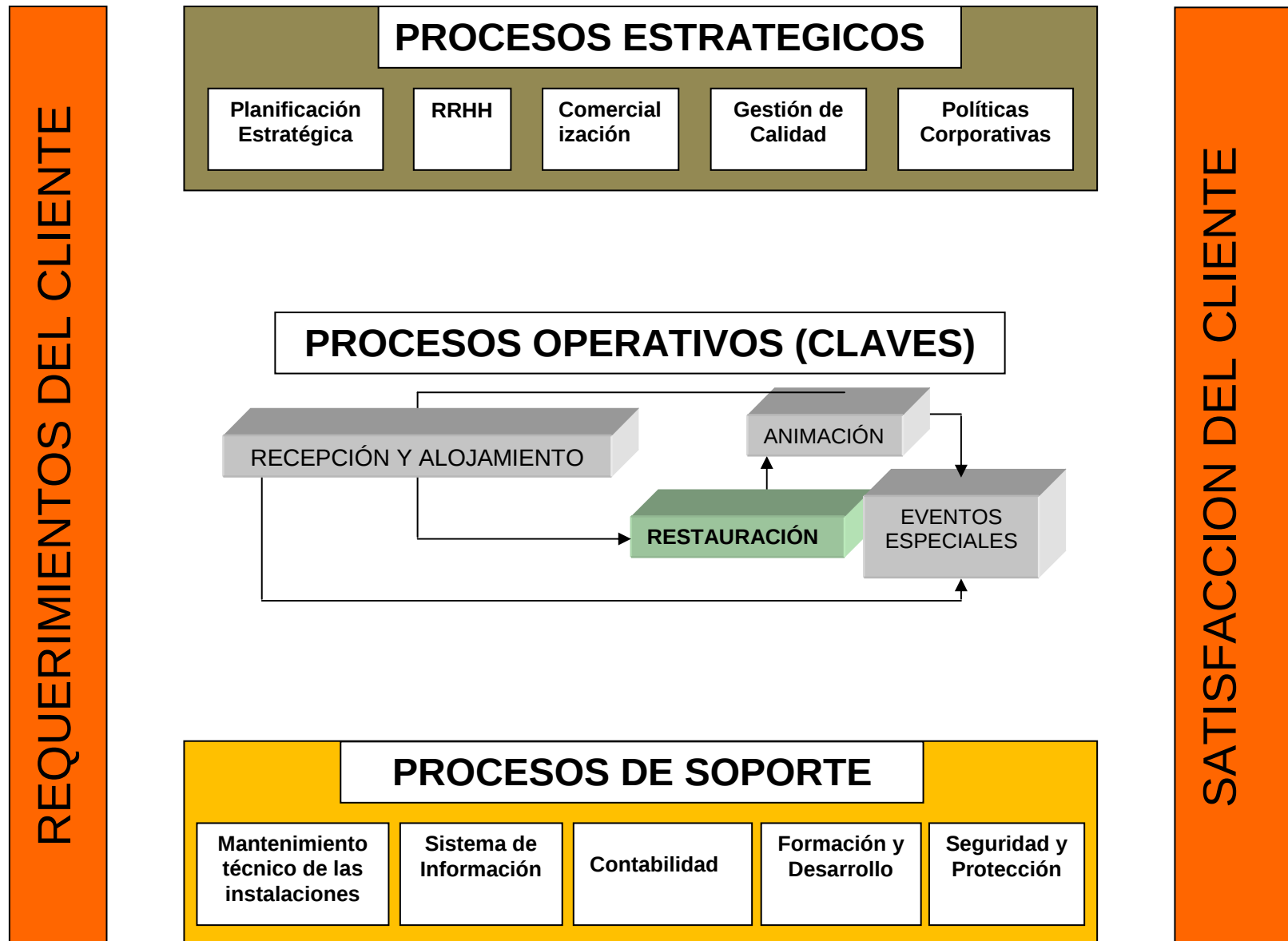
- En condiciones comparables de calidad y precio, darle preferencia a los productos y suministradores nacionales, logrando una participación como mínimo del 80% de la producción nacional en el total de las compras operacionales del Hotel.
- Aplicación de una eficiente Política de Inventarios, aumentando la rotación de las existencias en almacén y reduciendo la cobertura media del Almacén en 2 días.
- Obtener el nivel mínimo de categorización tecnológica de los almacenes.
- Mantener un sistemático trabajo con los suministradores y las áreas del hotel que permitan disminuir los precios relativos de los productos.

## **Anexo 19.** Sistemas automatizados del Hotel Jagua.

### Sistemas Automatizados:

-  Sistema de Gestión Hotelera: ZUN PMS, operado por el Área de Recepción, del que además se nutren de información el Departamento de calidad, comercial, la dirección general y la dirección de contabilidad y finanzas. Está autorizada su utilización por el Grupo Hotelero Gran Caribe SA.
-  Sistema de Gestión Económica: INTERHOTEL 2000 entrelazado con INTERHOTEL DE CADENA; el primero trabaja con la contabilidad, almacén, medios básicos y nómina; el segundo importa la base de datos del primero para enviarla a la Dirección de Economía de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE)
-  Sistema de Control de Asistencia de los Trabajadores: TEMPUS. Administrado por el departamento de Recursos Humano.
-  Sistema para generar llaves para cerraduras magnéticas: TESA. Administrado por el Jefe de Seguridad y Protección
-  Sistema de Compras: utilizado por dicha área para su gestión.
-  Sistema de Incidencias: Para la gestión de incidencias de calidad, es una aplicación propia del Hotel que nutre de información al resto de las áreas.

Anexo 20. Mapa de Procesos del Hotel Jagua.



**Anexo 21.** Principales no conformidades del año 2008 y el primer trimestre del 2009.

| Periodo             | Principales no conformidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2008</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiencias en el funcionamiento de los ascensores.</li> <li>➤ Deterioro del mobiliario y el estado de las mamparas.</li> <li>➤ Insuficiente abasto de agua en las habitaciones.</li> <li>➤ Carencia de alfombras antiresbalables.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Enero/2009</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemas con las cerraduras de las puertas.</li> <li>➤ Necesidad de más toallas en las habitaciones.</li> <li>➤ Bebidas de los bares muy caras, fundamentalmente la coctelería.</li> <li>➤ Problemas con el agua caliente en las habitaciones.</li> <li>➤ Ruidos provocados por la música.</li> <li>➤ Problemas con la máquina de café – leche en el Restaurante.</li> <li>➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones.</li> <li>➤ Demoras en el servicio.</li> </ul> |
| <b>Febrero/2009</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ruidos provocados por la música.</li> <li>➤ Problemas con la máquina de café – leche en el Restaurante.</li> <li>➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones.</li> <li>➤ Comunicaciones muy caras</li> <li>➤ Problemas con el agua caliente en las habitaciones</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| <b>Marzo/2009</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algunos clientes manifiestan que no han visto la animación</li> <li>➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones</li> <li>➤ Mejorar el servicio del restaurante Bufé</li> <li>➤ Precios muy caros en la coctelería de los bares</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaborado del resumen mensual de encuestas de cliente externo

**Anexo 22. Principales indicadores de la gestión económica y del capital humano.**
**Indicadores de la gestión económica.**

| Indicadores Económicos          | 2007   | 2008    |        | Cumpl. | Crecim. |
|---------------------------------|--------|---------|--------|--------|---------|
|                                 | Real   | Presup. | Real   |        |         |
| Ingresos Totales                | 3450.2 | 4218.4  | 4125.7 | 97.8   | 119.6   |
| De ellos en Divisa              | 2684.6 | 3152.6  | 3072.6 | 97.5   | 114.5   |
| Paquete                         | 2129.1 | 2424.2  | 2188.6 | 90.3   | 102.8   |
| Opcional                        | 555.5  | 728.4   | 884.0  | 121.3  | 159.1   |
| Percápita de Ingreso Divisa     | 56.62  | 62.98   | 62.27  | 98.9   | 110.0   |
| Ingreso Promedio/Hab. Div.      | 92.7   | 95.2    | 104.7  | 110.0  | 113.0   |
| Total de Costos y Gastos        | 3087.9 | 3759.4  | 3569.7 | 95.0   | 115.6   |
| De ellos en Divisa              | 1299.4 | 1523.1  | 1495.1 | 98.2   | 115.1   |
| Cost. y Gastos/peso Ing. Div.   | 0.484  | 0.483   | 0.487  | 100.7  | 100.5   |
| Utilidad Neta Total             | 362.3  | 459.0   | 556.0  | 121.1  | 153.5   |
| De ella: Divisa                 | 1385.2 | 1629.5  | 1577.5 | 96.8   | 113.9   |
| Utilid. Neta Div./Ingresos Div. | 0.516  | 0.517   | 0.513  | 99.3   | 99.5    |

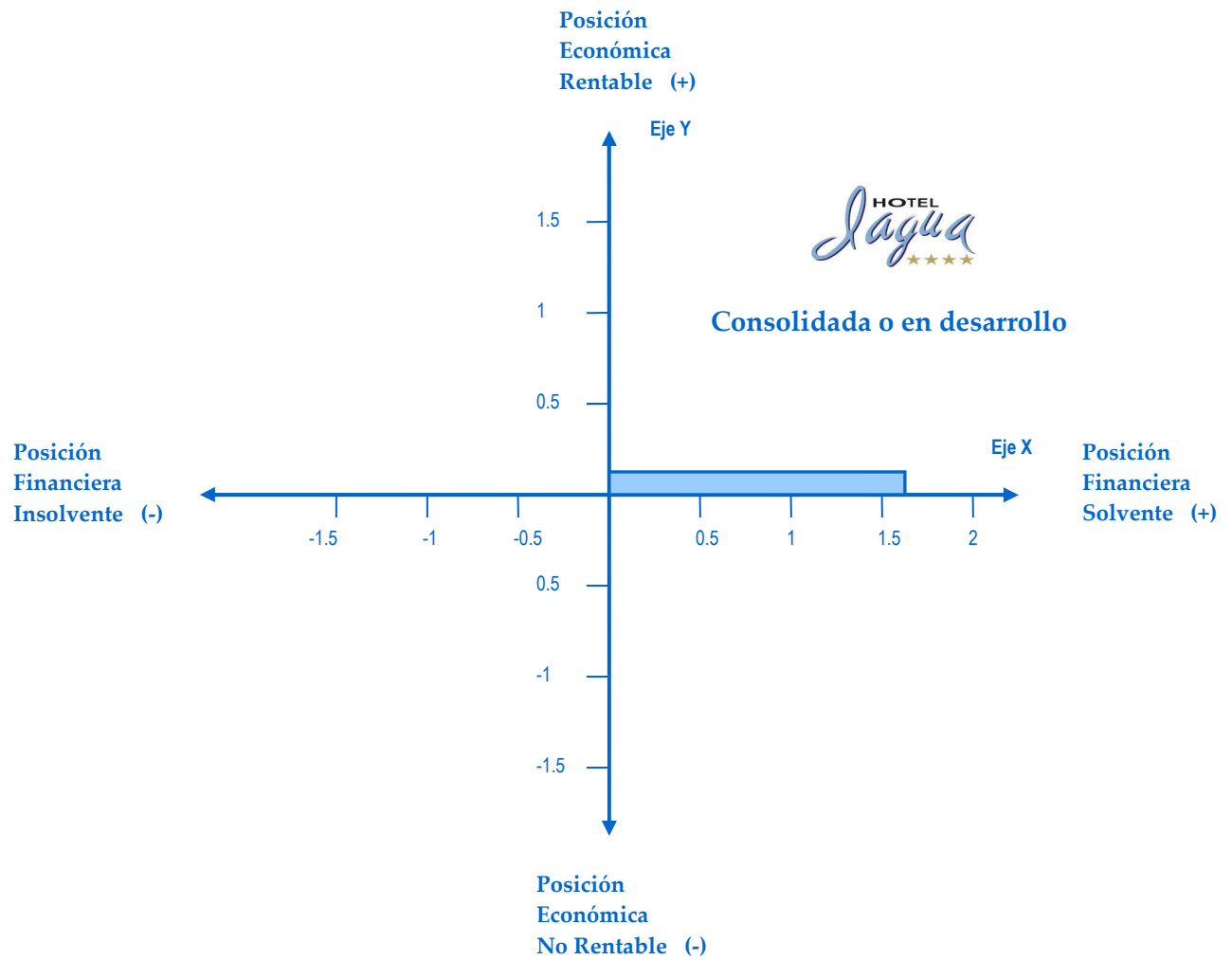
Fuente: Informe de Balance del Hotel Jagua, 2008.

**Indicadores claves de la Gestión del Capital Humano.**

| Indicadores del Capital Humano | 2007    | 2008        |         | Cump   | Crecim |
|--------------------------------|---------|-------------|---------|--------|--------|
|                                | Real    | Presupuesto | Real    |        |        |
| Valor Agregado Bruto           | 1868.2  | 2342.6      | 2282.9  | 97.4   | 122.2  |
| Salario Devengado              | 5843.7  | 8763.6      | 7167.1  | 81.8   | 122.6  |
| Vacaciones Acumuladas          | 5293.6  | 0.00        | 6528.0  | 0      | 123.32 |
| Seguridad Social e Imp.        | 2486.4  | 3417.8      | 3049.0  | 89.2   | 122.6  |
| Total de Gastos                | 8859.5  | 1218.1      | 1086.9  | 89.2   | 122.7  |
| Salario Medio                  | 330.16  | 479.15      | 387.20  | 80.81  | 117.28 |
| Productividad                  | 1266.6  | 1536.9      | 1479.9  | 96.3   | 116.9  |
| Salario/Ingresos Totales       | 0.17    | 0.21        | 0.17    | 83.62  | 102.57 |
| Trabajador por Habitación      | 1.0     | 1.0         | 1.0     | 101.20 | 104.58 |
| Gastos de Capacitación         | 2925.82 | 18101.26    | 5513.69 | 30.46  | 188.45 |

Fuente: Informe de Balance del Hotel Jagua, 2008.

**Anexo 23.** Posición Económica del Hotel Gran Caribe Jagua en el Cuadrante de Navegación.



## Anexo 24. Matriz de Evaluación de los Impactos Externos.

| FACTORES EXTERNOS                                                                                                                         | FM          | I | C | IEI  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|------|
| <b>A-1</b> Decrecimiento de la demanda de turismo internacional ante la incertidumbre actual y la crisis financiera internacional.        | 1           | 3 | 2 | 2    |
| <b>A-2</b> Aumento de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales en el nuestro país.                                           | 1           | 2 | 1 | 3    |
| <b>A-3</b> Clientes y segmento del mercado cada vez más exigente en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción. | 1           | 3 | 3 | 1.33 |
| <b>A-4</b> Aumento la competitividad en el sector.                                                                                        | 1           | 2 | 2 | 1.5  |
| <b>A-5</b> Inestabilidad y aumento en los precios de los productos por parte de los proveedores.                                          | 1           | 3 | 2 | 2    |
| <b>A-6</b> Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.                                               | 1           | 2 | 1 | 3    |
| <b>A-7</b> Desarrollo de eventos meteorológicos (huracanes, ciclones) en los meses de verano.                                             | 1           | 3 | 2 | 2    |
| <b>O-1</b> Posibilidad, experiencia y consolidación del Sistema Turístico Cubano.                                                         | 0           | 3 | 3 | 1    |
| <b>O-2</b> Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial.                                                     | 0           | 2 | 3 | 0.66 |
| <b>O-3</b> Aprobación por parte del gobierno de EEUU, los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país.                              | 0           | 1 | 2 | 0.5  |
| <b>O-4</b> Población cubana con acceso a hospedarse en Hoteles.                                                                           | 0           | 1 | 2 | 0.5  |
| <b>O-5</b> Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.                                      | 0           | 2 | 3 | 0.66 |
| <b>O-6</b> Consideración del factor humano como el elemento más importante en el desarrollo empresarial.                                  | 0           | 2 | 3 | 0.66 |
| <b>O-7</b> Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino en el Caribe.                                                                  | 0           | 2 | 2 | 0.66 |
| <b>O-8</b> Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio.                                                           | 0           | 1 | 3 | 0.33 |
| <b>O-9</b> Prioridad del país y el territorio al mantenimiento de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras ya existentes.             | 0           | 3 | 2 | 2    |
| <b>POSICIÓN ESTRATÉGICA</b>                                                                                                               | <b>1.13</b> |   |   |      |

## Anexo 25. Matriz de Evaluación de los Impactos Internos.

| FACTORES INTERNOS                                                                                                            | FM            | I | C | IEI  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|------|
| F-1 Ubicación geográfica favorable.                                                                                          | 0             | 3 | 3 | 1    |
| F-2 Presencia de Valores históricos, arquitectónicos y culturales intrínsecos.                                               | 0             | 2 | 2 | 1    |
| F-3 Elevada capacidad del equipo de Dirección                                                                                | 0             | 2 | 2 | 1    |
| F-4 Tener implantado el proceso del Perfeccionamiento Empresarial.                                                           | 0             | 2 | 2 | 1    |
| F-5 Capital humano estable, altamente calificado y con sentido de pertenencia.                                               | 0             | 2 | 2 | 1    |
| F-6 Infraestructura adecuada para la realización de eventos y actividades festivas.                                          | 0             | 1 | 3 | 0.33 |
| F-7 Alto aprovechamiento de las Tecnologías de la Información.                                                               | 0             | 1 | 2 | 0.5  |
| F-8 Efectiva comunicación horizontal y vertical                                                                              | 0             | 2 | 2 | 1    |
| F-9 Situación financiera consolidada                                                                                         | 0             | 3 | 3 | 1    |
| F-10 Incorporación de las instituciones patrimoniales Palacio de Valle y el Hostal Casa Verde.                               | 0             | 3 | 3 | 1    |
| D-1 No existen estrategias propias de comercialización y promoción (estudios de cliente, mercado y análisis de competencia). | 1             | 3 | 3 | 1.33 |
| D-2 Ausencia de enfoque estratégico en las proyecciones del Hotel.                                                           | 1             | 3 | 3 | 1.33 |
| D-3 Las encuestas a clientes externos es insuficiente técnicamente.                                                          | 1             | 3 | 2 | 2    |
| D-4 Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.                        | 1             | 3 | 2 | 2    |
| D-5 Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.                                      | 1             | 3 | 2 | 2    |
| D-6 No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma internacional ISO-9000.                            | 1             | 2 | 3 | 1    |
| <b>POSICIÓN ESTRATÉGICA</b>                                                                                                  | <b>0.9375</b> |   |   |      |

**Anexo 26. Matriz DAFO.**

| Factores                      |     | Oportunidades |    |    |    |    |    |    |    |    | Amenazas                      |    |    |    |    |    |    | Total |
|-------------------------------|-----|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------|
|                               |     | O1            | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | A1                            | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 |       |
| FORTALEZAS                    | F1  | 3             | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 0  | 0  | 2  | 1                             | 0  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 26    |
|                               | F2  | 2             | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1                             | 0  | 3  | 3  | 0  | 0  | 0  | 25    |
|                               | F3  | 3             | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3                             | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 38    |
|                               | F4  | 2             | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 1  | 0  | 1                             | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 0  | 23    |
|                               | F5  | 3             | 3  | 0  | 0  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2                             | 1  | 3  | 3  | 1  | 1  | 0  | 29    |
|                               | F6  | 2             | 3  | 1  | 1  | 0  | 0  | 2  | 3  | 3  | 1                             | 0  | 3  | 3  | 0  | 3  | 3  | 28    |
|                               | F7  | 2             | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1                             | 0  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 29    |
|                               | F8  | 2             | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1                             | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 24    |
|                               | F9  | 2             | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3                             | 0  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 34    |
|                               | F10 | 2             | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                             | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 40    |
| VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 171 |     |               |    |    |    |    |    |    |    |    | VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 125 |    |    |    |    |    |    |       |
| DEBILIDADES                   | D1  | 1             | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 0  | 3                             | 0  | 3  | 3  | 0  | 1  | 2  | 28    |
|                               | D2  | 1             | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 3                             | 0  | 3  | 3  | 3  | 3  | 0  | 33    |
|                               | D3  | 1             | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1                             | 0  | 3  | 3  | 2  | 1  | 0  | 28    |
|                               | D4  | 1             | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1                             | 0  | 3  | 3  | 1  | 3  | 0  | 29    |
|                               | D5  | 1             | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1                             | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 32    |
|                               | D6  | 1             | 1  | 2  | 0  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1                             | 1  | 3  | 3  | 1  | 1  | 0  | 26    |
| VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 103 |     |               |    |    |    |    |    |    |    |    | VALOR PROMEDIO MATRICIAL: 72  |    |    |    |    |    |    |       |
| Total                         |     | 29            | 42 | 24 | 21 | 34 | 30 | 30 | 35 | 29 | 28                            | 8  | 44 | 45 | 22 | 30 | 20 |       |

**Anexo 27. Información relevante de las organizaciones de la red del circuito Centro-Sur.**

| Organización                        | Información Relevante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Relacionada con la voz del cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Información Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tur operadores y Agencias de Viajes | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nacionalidad.</li> <li>➤ Cantidad de pax.</li> <li>➤ Nombres y apellidos.</li> <li>➤ Identificación</li> <li>➤ Características particulares de los clientes respecto a: Composición: niños, parejas, individuales, ancianos y grupos.</li> <li>➤ Condiciones físicas y de salud de los clientes (discapacitados).</li> <li>➤ Periodo de estancia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientes VIP.</li> <li>➤ Información detallada y pormenorizada del circuito en su conjunto.</li> <li>➤ Fechas y horarios de las visitas a opcionales.</li> <li>➤ Información referente a la inserción o exclusión de una instalación extra hotelera en un circuito turístico (menú cíclico, origen, destino).</li> </ul> |
| Instalaciones Extra hoteleras       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Características particulares de las instalaciones.</li> <li>➤ Horarios y precios de los servicios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura de la red extra hotelera.</li> <li>➤ Información referente a los medios de comunicación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| Transportistas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tipo y disponibilidad de los medios de transporte.</li> <li>➤ Precios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hora de llegada.</li> <li>➤ Ubicación geográfica en el trayecto Global Positional System(GPS), radiofrecuencia, telefonía celular, etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia.

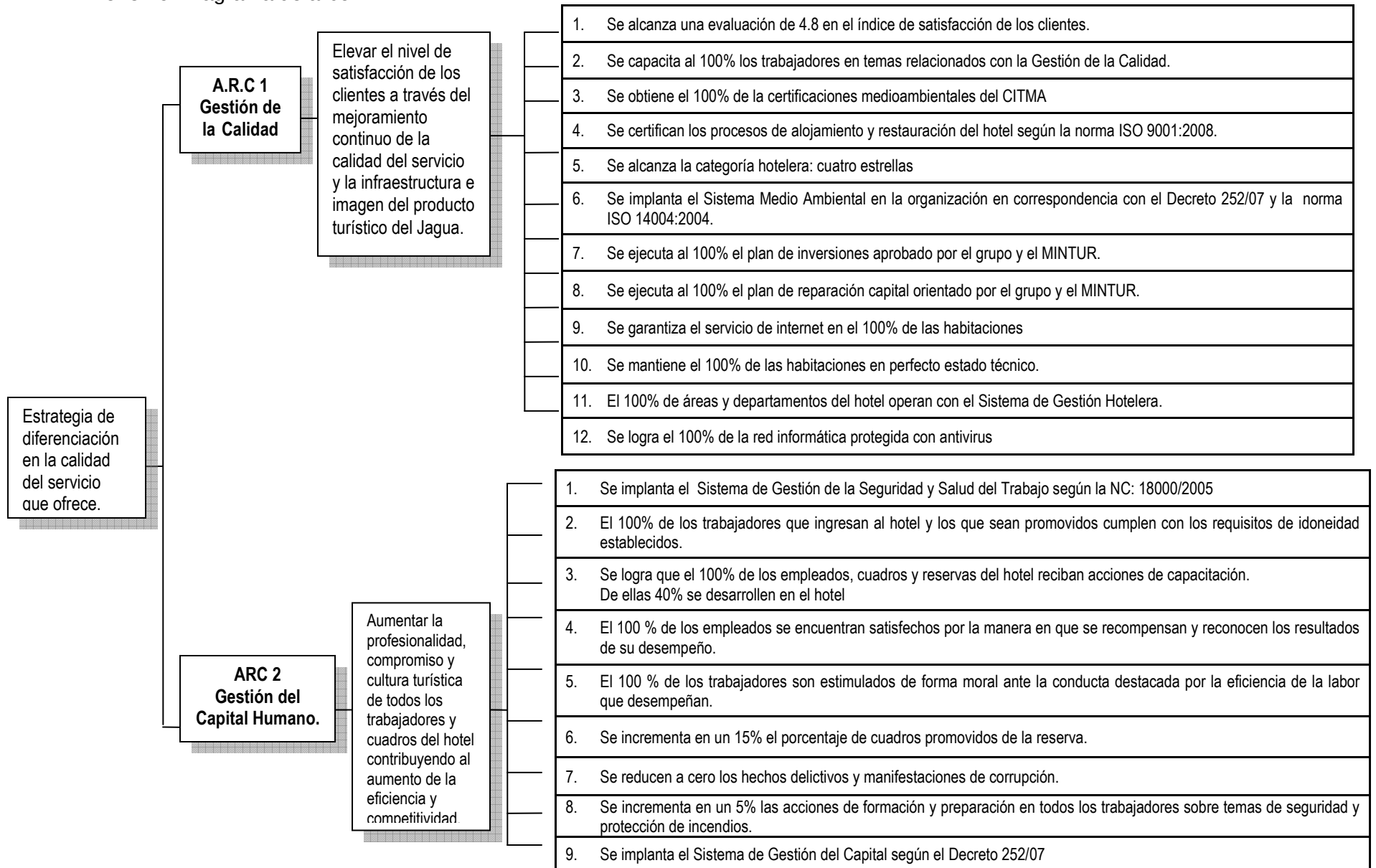
**Anexo 28.** Principales características de la red extra-hotelera de Cienfuegos.

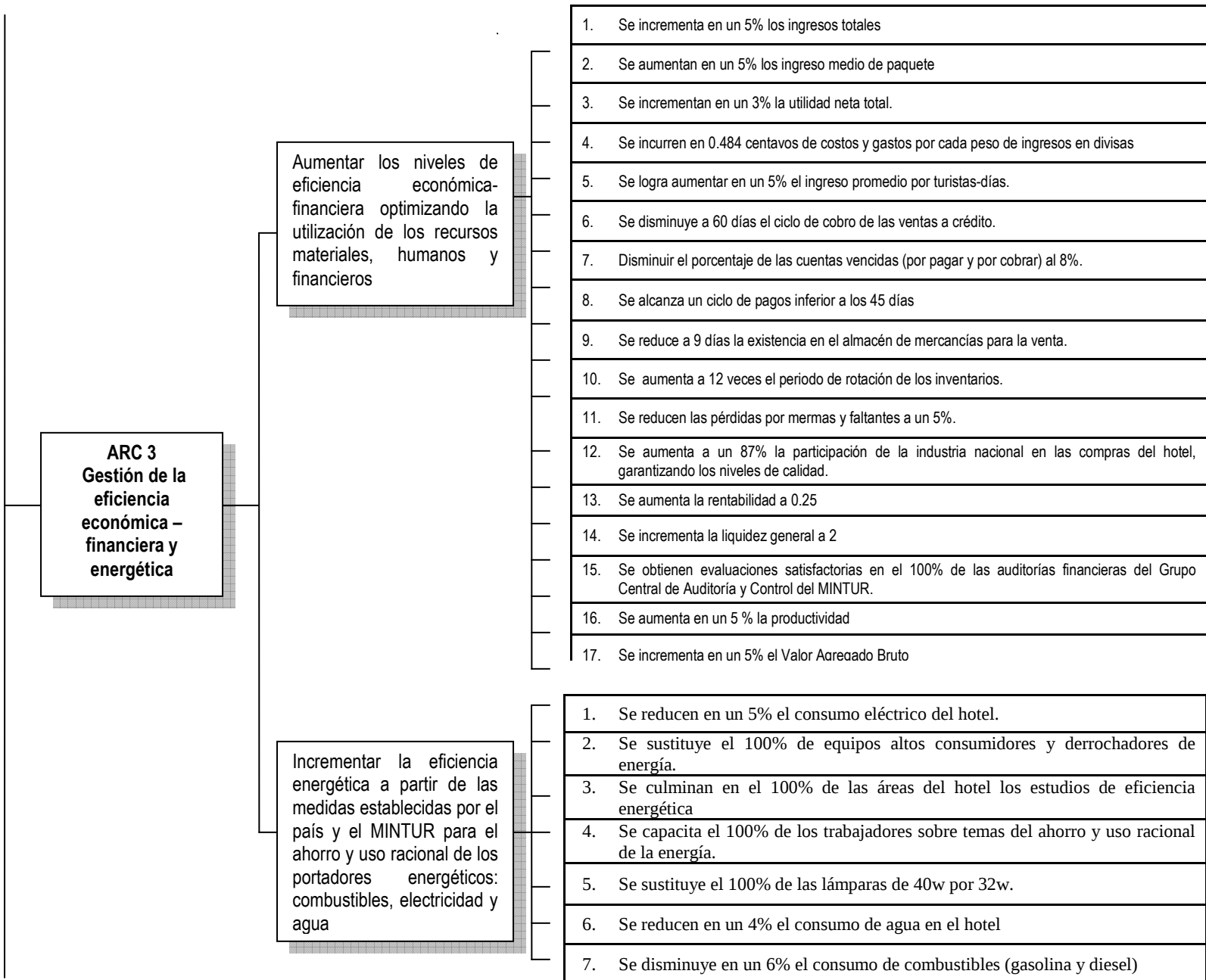
| Instalaciones       |                           | Ubicación y características                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Restaurantes        | El Cochinito              | Calle 37 e/ 4 y 6, Punta Gorda.<br>Tel.: (53 43) 518611                                                                       |
|                     | Covadonga                 | Especializado en la paella cienfueguera.<br>Calle 37 e/ O y 2, Punta Gorda.<br>Tel.: (53 43) 51 6420                          |
|                     | Club Cienfuegos           | Calle 37 e/10 y 12, Punta Gorda.<br>Tel.: (53 43) 51 2891                                                                     |
|                     | La Laguna del Cura        | Ave. 10 y calle 47, Punta Gorda.<br>Tel.: (53 43) 51 7452                                                                     |
|                     | La Verja                  | Ave.54 e/33 y 35, Cienfuegos.<br>Tel.: (53 43) 51 6311                                                                        |
|                     | El Polinesio              | Calle 29 No. 5410 e/54 y 56, Cienfuegos.<br>Tel.: (53 43) 51 5723                                                             |
|                     | Restaurante 1819          | Calle 37 e/ Ave. 54 y 56, Cienfuegos.<br>Tel.: (53 43) 51 5514                                                                |
|                     | Restaurante Dinos Pizza   | Ofrece servicio a domicilio.<br>Calle 37 e/ Ave. O, Punta Gorda.<br>Tel.: (53 43) 51 1226                                     |
|                     | El Pollito                | Calle 37 esq. a 56.<br>Tel.: (53 43) 51 3523                                                                                  |
|                     | El mandarín               | Calle 37 esq. Ave. 60.                                                                                                        |
|                     | El Dragón Dorado          | Ave. 54 e/ 35 y 37 Boulevard.                                                                                                 |
| Bares y cafeterías. | Cafetería-Bar El Palatino | Frente al Parque Martí, Cienfuegos.<br>Tel.: (53 43) 55 1244                                                                  |
|                     | Cafetería San Carlos      | Calle 37 esq. a 56, Cienfuegos.                                                                                               |
|                     | Dinos Luisa               | Cine-Teatro Luisa, en el Prado, Cienfuegos.<br>Abierto las 24 horas con ofertas de pizzas, comidas rápidas y helados Alondra. |
|                     | Ditú                      | Abierto las 24 horas con ofertas de ofertas de comida rápida.<br>Calle 37 y Ave. 22, Cienfuegos.                              |
|                     | Dimar                     | Con platos confeccionados con productos del mar.<br>Abierto las 24 horas<br>Calle 37 y Ave.22. Cienfuegos                     |

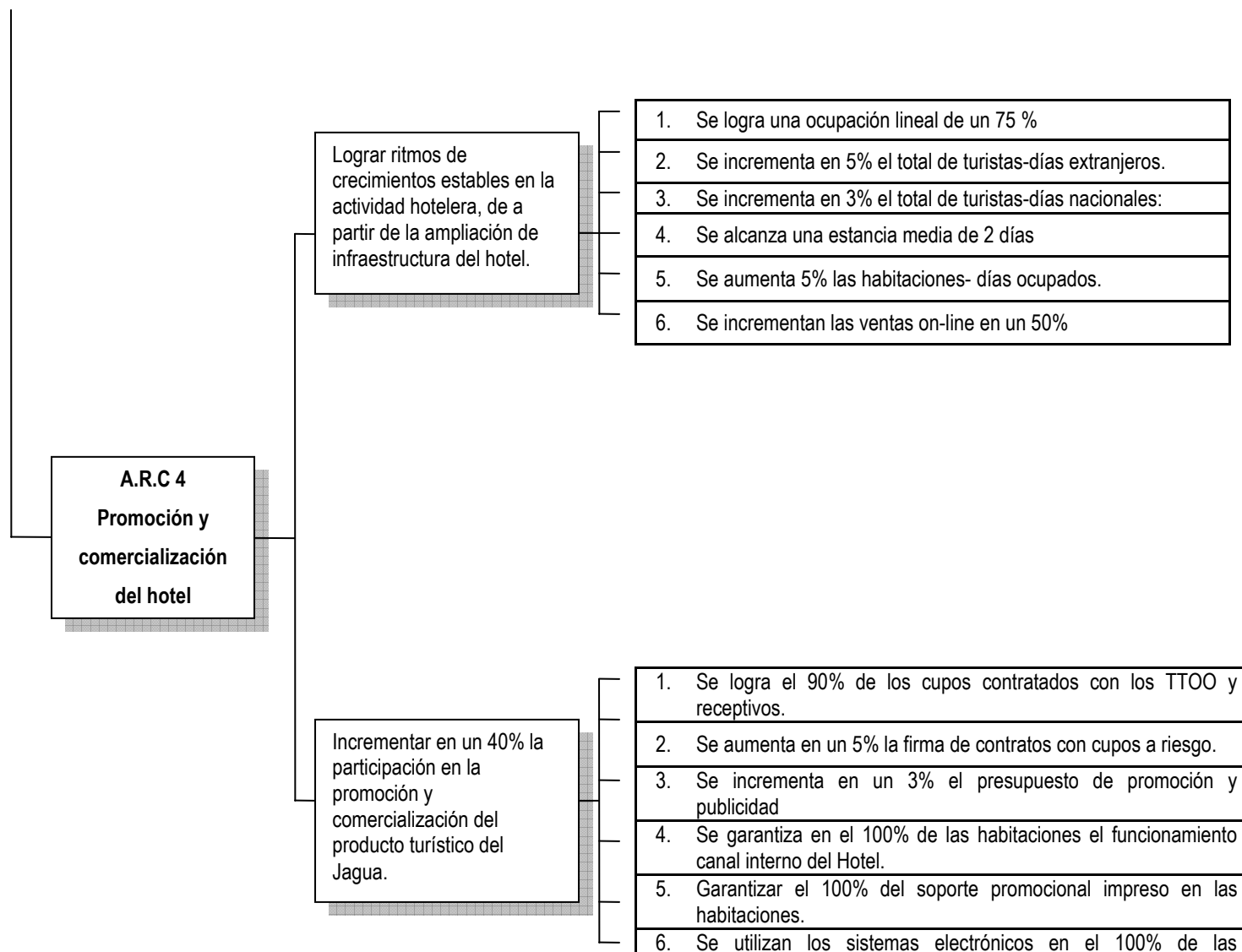
|                     |                                             |                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centros recreativos | Café Cantante                               | Ubicado en el centro de la ciudad, ofrece espectáculos de animación en vivo con música cubana y acompañado de excelente coctelería.<br>Calle 37 esq. a Ave., 54, Cienfuegos.                                          |
|                     | Club El Benny                               | Enclavado en el céntrico boulevard cienfueguero este espacio es perfecto para combinar cócteles al gusto, variada oferta gastronómica, grupos musicales en vivo y show de animación.<br>Ave.54 e/29 y 31, Cienfuegos. |
|                     | Tropisur                                    | Amplio programa de actividades culturales que representan las tradiciones más genuinas de la localidad. Combinación de ofertas gastronómicas, bebidas ligeras y licores.<br>Calle 37 e/56 y 58, Cienfuegos.           |
|                     | Complejo Recreativo La Bolera               | Sala de fiestas y juegos que brinda servicio al público también en horario nocturno. En su oferta recreativa incluye karaoke y espectáculos con música cubana e internacional.<br>Calle 37 esq. a 48, Cienfuegos.     |
|                     | Costa Sur                                   | Centro nocturno con espectáculo de cabaret que privilegia la música típica cubana.<br>Ave. 40 e/ 33 y 35, Cienfuegos.                                                                                                 |
|                     | Terraza y patio interior del Hotel La Unión | En el propio hotel le aguardan agradables espectáculos artísticos, con oferta de alimentos ligeros, bebidas y licores.<br>Ave.54 e/ 27 y 29, Cienfuegos.                                                              |
|                     | El cubanísimo Artex                         | Espectáculos cubanos a partir de la interpretación de agrupaciones locales.<br>Calle 16 e/37 y 35, Punta Gorda.                                                                                                       |
|                     | Terraza Club Cienfuegos                     | Perfecto para combinar cócteles al gusto, variada oferta gastronómica, grupos musicales en vivo y show de animación.<br>Calle 37 e/ 10 y 12, Punta Gorda.                                                             |

Fuente: MINTUR, 2009.

## Anexo 29. Diagrama de árbol.







**Anexo 30. Evaluación de los Criterios de Medidas.**

| ARC 1: Gestión de la Calidad.<br>Objetivo Estratégico No. 1 |   |   |   |       |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                               | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                                           | 5 | 3 | 4 | 12    |
| 3                                                           | 5 | 5 | 4 | 14    |
| 4                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 5                                                           | 5 | 4 | 4 | 13    |
| 6                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 7                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 8                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 9                                                           | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 10                                                          | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 11                                                          | 5 | 5 | 4 | 14    |

| ARC 2: Gestión del Capital Humano.<br>Objetivo Estratégico No. 2 |   |   |   |       |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                                    | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                                | 5 | 5 | 4 | 14    |
| 2                                                                | 5 | 4 | 4 | 13    |
| 3                                                                | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 4                                                                | 4 | 5 | 5 | 14    |
| 5                                                                | 3 | 5 | 5 | 13    |
| 6                                                                | 5 | 3 | 4 | 12    |
| 7                                                                | 4 | 3 | 5 | 12    |
| 8                                                                | 5 | 3 | 4 | 12    |
| 9                                                                | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 10                                                               | 5 | 5 | 5 | 15    |

| ARC 3: Gestión de la eficiencia económica –<br>financiera y energética<br>Objetivo Estratégico No. 3 |   |   |   |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                                                                        | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 3                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 4                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 5                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 6                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 7                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 8                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 9                                                                                                    | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 10                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 11                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 12                                                                                                   | 4 | 5 | 5 | 14    |
| 13                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 14                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 15                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 16                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 17                                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 15    |

| ARC 3: Gestión de la eficiencia económica –<br>financiera y energética.<br>Objetivo Estratégico No. 4 |   |   |   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                                                                         | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 3                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 4                                                                                                     | 4 | 5 | 5 | 14    |
| 5                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 6                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 7                                                                                                     | 5 | 5 | 5 | 15    |

| ARC 4: Promoción y comercialización del hotel.<br>Objetivo Estratégico No. 5 |   |   |   |       |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                                                | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 3                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 4                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 5                                                                            | 4 | 5 | 5 | 14    |
| 6                                                                            | 4 | 5 | 5 | 14    |

| ARC 4: Promoción y comercialización del hotel.<br>Objetivo Estratégico No. 6 |   |   |   |       |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| No. CRITERIOS                                                                | F | M | P | TOTAL |
| 1                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 2                                                                            | 5 | 5 | 5 | 15    |
| 3                                                                            | 5 | 3 | 5 | 13    |
| 4                                                                            | 5 | 4 | 5 | 14    |
| 5                                                                            | 5 | 4 | 5 | 14    |

**Leyenda:**
**F:** Factibilidad

**M:** Medibles

**P:** Pertinencia

### Anexo 31. Trabajo en Grupo (Aplicación del Método Delphi)

Buenas días (tardes):

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo con expertos para evaluar el nivel de influencia que tienen los procesos claves de la organización en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Para ello, Ud. debe darnos su opinión utilizando la escala una escala de ponderación que oscila entre 1 y 4 puntos, donde: 1 no tiene ninguna influencia, 2 de poca influencia, 3 de mayor influencia y 4 de máxima influencia.

*Muchas gracias por su colaboración*

| PROCESOS CLAVES                            | ARC 1  | ARC 2  | ARC 3 |       | ARC 4 |       |
|--------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
|                                            | Obj. 1 | Obj. 2 | Obj.3 | Obj.4 | Obj.5 | Obj.6 |
| Recursos Humanos                           |        |        |       |       |       |       |
| Comercialización                           |        |        |       |       |       |       |
| Gestión de Calidad                         |        |        |       |       |       |       |
| Recepción y Alojamiento                    |        |        |       |       |       |       |
| Restauración                               |        |        |       |       |       |       |
| Animación                                  |        |        |       |       |       |       |
| Eventos Especiales                         |        |        |       |       |       |       |
| Mantenimiento técnico de las instalaciones |        |        |       |       |       |       |
| Contabilidad                               |        |        |       |       |       |       |

#### Leyenda:

##### ARC 1: Gestión de la Calidad

Obj. 1: Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua.

##### ARC 2: Gestión del Capital Humano.

Obj.2: Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad

##### ARC 3: Gestión de la eficiencia económica – financiera y energética

Obj.3: Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros

Obj.4: Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua

##### A.R.C 4 Promoción y comercialización del hotel

Obj.5: Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, de a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.

Obj.6: Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.

### Anexo 32. Resultados del Método de Expertos de la relación Procesos-Áreas de Resultados Claves

| Proceso de Recursos Humanos.                                                                                                                                                                     | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 6.00      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 5.07      |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 5.00      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 3.64      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 3.39      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 1.50      |

#### Test Statistics

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .768   |
| Chi-Square     | 53.763 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

| Proceso de Comercialización                                                                                                                                                                      | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 5.07      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 5.07      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 4.79      |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 2.46      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 2.21      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.39      |

#### Test Statistics

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .928   |
| Chi-Square     | 64.976 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Continuación.

| Proceso de Gestión de la Calidad.                                                                                                                                                                | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 5.29      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 4.93      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 4.68      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 2.86      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 1.46      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.79      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .900   |
| Chi-Square     | 63.018 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a Kendall's Coefficient of Concordance

| Proceso de Recepción y Alojamiento.                                                                                                                                                              | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 5.61      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 5.25      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 3.64      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 3.43      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.54      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 1.54      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .940   |
| Chi-Square     | 65.815 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a Kendall's Coefficient of Concordance

Continuación.

| Proceso de Restauración.                                                                                                                                                                         | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 5.36      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 5.00      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 4.36      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 3.14      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.57      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 1.57      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .885   |
| Chi-Square     | 61.941 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

| Proceso de Animación.                                                                                                                                                                            | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 5.79      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 4.79      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 3.43      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 3.04      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 2.86      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.11      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .850   |
| Chi-Square     | 59.507 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Continuación.

| Proceso de Eventos Especiales.                                                                                                                                                                   | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 6.00      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 4.00      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 4.14      |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 3.68      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 1.75      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.43      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .935   |
| Chi-Square     | 65.479 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

| Proceso de Mantenimiento técnico de las instalaciones.                                                                                                                                           | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 5.36      |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 4.75      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 4.50      |
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 2.86      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 2.54      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 1.00      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .905   |
| Chi-Square     | 63.337 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Continuación.

| Proceso de Contabilidad.                                                                                                                                                                         | Mean Rank |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros                                                             | 6.00      |
| Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.                                                                         | 3.32      |
| Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio y la infraestructura e imagen del producto turístico del Jagua                     | 3.14      |
| Incrementar la eficiencia energética a partir de las medidas establecidas por el país y el MINTUR para el ahorro y uso racional de los portadores energéticos: combustibles, electricidad y agua | 2.96      |
| Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad                             | 2.79      |
| Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua.                                                                                      | 2.79      |

**Test Statistics**

|                |        |
|----------------|--------|
| N              | 14     |
| Kendall's W(a) | .815   |
| Chi-Square     | 57.075 |
| df             | 5      |
| Asymp. Sig.    | .000   |

a Kendall's Coefficient of Concordance