



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Institución Autorizada.

Departamento de Ingeniería Industrial

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN DEL GRADO CIENTÍFICO DE
MASTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

MENCIÓN CALIDAD.

Título:

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

Autor: *Ing. José Fernando Abel Canga*

Tutor: *Msc. Yamil Cárañez Santana.*

Curso 2009-2010

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 de maestría en Ingeniería Industrial Mención Calidad 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.

Ing. José Fernando Abel Canga

Autor

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.

Información científica técnica

Nombre, Apellido y firma

Computación

Nombre, Apellido y firma

MSc. Ing. Yamil Cáavez Santana

Tutor



AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO.

1. AVALA

Ingeniero Delfín Alpizar Santana, Subdirector Adjunto del Hotel Gran Caribe Jagua cito en calle 37 No. 1 e/ 0 y 2 Cienfuegos.

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO.

Título: Procedimiento para la Planeación y el Despliegue Estratégico en un circuito turístico. Aplicación en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Autor: Ing. José Fernando Abel Canga

Tutor: Msc. Yamil Cáavez Santana

3. ACTUALIDAD.

Hoy el turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Investigaciones desarrolladas en el territorio han podido identificar que existen “discrepancias” que limitan la mejora de procesos con 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 para la mejora de los procesos que crean el Valor en el Nivel Operativo.*

En este contexto es que surge esta investigación que se desarrolla en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos, cuyo objetivo general es *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.*

ESTRUCTURA.

La presente investigación queda estructurada de la forma siguiente:

Capítulo 1: 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 2: 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 3: En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento utilizado en la investigación en la organización objeto de estudio.

Conclusiones Generales.

Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Bibliografías.

Anexos.

La tesis está adecuadamente estructurada respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica – práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

4. NOVEDAD.

Para dar respuesta al objetivo planteado se realiza una búsqueda bibliográfica que posibilita hacer un análisis crítico de los diferentes procedimientos existentes en la literatura. Este estudio crítico permite la selección del procedimiento que se adecua a la realidad del hotel.

En el trabajo se utilizan técnicas para la búsqueda de información (entrevistas, encuestas); técnicas estadísticas para su procesamiento, trabajo en grupo y la correspondiente revisión bibliográfica. Además de las herramientas clásicas y avanzadas de calidad, y la utilización de software profesionales.

El trabajo realizado permite alcanzar una serie de resultados de investigación de gran utilidad para la organización. .

5. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

6. BIBLIOGRAFÍA.

La bibliografía actualizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

8. APOORTE ECONOMICO.

La aplicación del Procedimiento para la Planeación y el Despliegue Estratégico en el Hotel Jagua contribuirá a la mejora del desempeño organizacional, dotando a la organización de un enfoque técnicamente consistente para la Planificación Estratégica y el logro del alineamiento organizacional, mediante el Despliegue Estratégico.

Certifica y Avala la misma,

Delfín G. Alpízar Santana

Subdirector Adjunto

Hotel Gran Caribe Jagua

email: comercial@jagua.co.cu

Fax: (53) 43 551245

Teléfono: (53) 43 551332

Cienfuegos.

“La Ciencia es el alma de la prosperidad de las naciones y la fuente de todo progreso”.

Louis Pasteur.

A mi madre y a mi padre.

A mis padres, por su apoyo incondicional,

A mi tutor por su ayuda oportuna,

*A Ximena y Loana que sin ellas no sería posible la realización de esta
tesis,*

*A todos los trabajadores del Hotel Jagua que me han ayudado en especial
a su Subdirector Adjunto, Ing. Delfín G. Alpízar Santana,*

*A los profesores y compañeros del departamento de Ingeniería Industrial
y muy en especial al DR.C. Ramón A. PONS que ha sido profesor, y
padre para los maestrantes,*

*A los compañeros de la maestría, principalmente a Eissa, Oumar, Omar
por sus ayudas,*

A Rosendo, Cecilia y Lachy por su apoyo y consejos oportunos,

A todos que me han ayudado de una forma u otras,

A todos Muchas Gracias

Resumen

Ante los profundos cambios que tienen lugar en el entorno empresarial, la adopción de nuevos enfoque 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 ellos el Hotel Jagua, perteneciente al Circuito Centro Sur, para realizar la planeación y el despliegue estratégico, son inconsistentes desde el punto de vista técnico, motivando que los procesos de trabajo que crean valor funcionen desconectados de la voz del cliente y la realidad estratégica.

Se plantea entonces como objetivo general de 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, trabajo en grupos, tormentas de ideas, matrices estratégicas, guía de evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión: Malcolm Baldrige, Matrices de relaciones, Matrices de medios/fines, 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 en los procesos de Alojamiento y Restauración, en los departamentos de Recepción, Ama de Llaves y Restaurante hasta el nivel individual del puesto de trabajo.

INTRODUCCION.....	10
CAPÍTULO I. Marco Teórico-Conceptual.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Dirección Estratégica. Génesis y Evolución.....	13
1.3 Diferencias entre la Dirección Tradicional y la Dirección Estratégica.....	16
1.4 Enfoques modernos para la Dirección Estratégica.....	17
1.4.1 La Dirección Estratégica y la Gestión de Calidad Total.....	17
1.4.2 La Dirección Estratégica y la Gestión por Procesos.....	20
1.4.3 La Dirección Estratégica y el Control de Gestión.....	21
1.5 Modelos de Dirección Estratégica. Análisis Crítico.....	22
1.6 La Planeación y el Despliegue Estratégico: cómo lograr el alineamiento estratégico.....	24
1.6.1 Alineamiento Estratégico.....	26
1.7 Aplicación de los enfoques estratégicos en Cuba.....	30
1.7.1 La Dirección Estratégica en el sector turístico cubano.....	31
1.8 Conclusiones Parciales.....	33
CAPÍTULO II Descripción del procedimiento para el Despliegue Estratégico en organizaciones que participan en un Circuito Turístico.....	34
2.1 Introducción.....	34
2.2 Situación Actual del Turismo.....	34
2.2 Caracterización del Hotel Gran Caribe Jagua.....	37
2.3 Justificación de la necesidad de la investigación.....	39
2.4 Procedimiento para la planeación y el despliegue estratégico en organizaciones que participan en el Circuito Centro-Sur.....	41
2.5 Conclusiones Parciales.....	51
CAPÍTULO III Aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua...52	
3.1 Introducción.....	52
3.2 Aplicación del procedimiento.....	52
3.2.1 Etapa I: Diagnostico Estratégico.....	52
3.2.2 Etapa II: Despliegue Estratégico.....	83
3.2.3 Etapa III: Monitoreo del progreso.....	131
3.4 Conclusiones parciales.....	135
Conclusiones Generales.....	136
Recomendaciones.....	137
Referencia Bibliografía.....	139
Bibliografía.....	143
Anexos.....	144

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 inicio 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, 2006, 2007, 2008 y 2009) 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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 de forma parcial el procedimiento utilizado 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". [1] 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 (1962), Chandler (1962) y Ansoff (1965).

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.[2]

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.[3]

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. [4]

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. [5] 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:

- Andrews (1976): 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.[6]
- 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.[7]
- 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.[3]
- Schendel y Hoffer (1979): Es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa.[8]
- Menguzzato (1989): 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.[1]
- Bartoli y Hermel (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.[9]
- Ronda Pupo (2006): 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.[10]

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, que garanticen una interacción proactiva de la organización con su entorno y permitan alcanzar los resultados deseados de la organización.

La Dirección Estratégica es 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.[11]

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. [12]

Para Gárciga (1999) plante que las principales diferencias existentes entre ambos enfoques de dirección son: [13]

- Ciclo más bien a mediano plazo y continuo (activable). 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 enfoque 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. [14]

La misma norma ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño: [14]

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. [15]

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. [16]

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. [16]

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. [16]

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. [16]

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: [16]

- 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. [16]

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. [14] El enfoque por procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y conlleva a: [17]

- 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". [18]

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

- Amat (1993) "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.": [19]
- Simons (1995) "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.": [20]
- Huge 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": [20]

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: [21]

- 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/ 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/ 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: Machado, García 2009

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: [10]

- 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. [22]

La Planeación Estratégica es un elemento clave de premios internacionales de calidad: Malcom 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. [23]

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. [24] En la figura 1.1 se observa gráficamente dicho proceso.

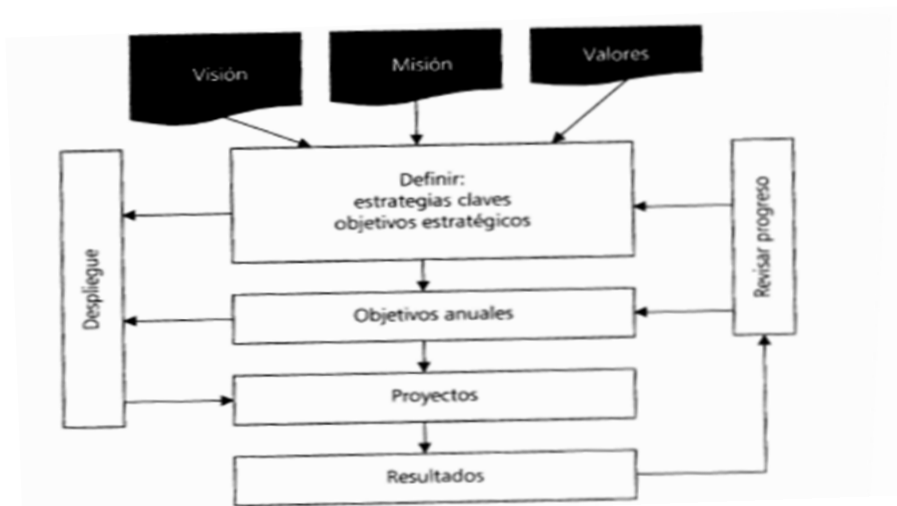


Figura 1.1 Modelo general de la Planeación y el Despliegue Estratégico. Fuente: De Feo, 2004, 2007

Los elementos básicos que componen la Planeación y Despliegue Estratégicos son. [24]

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. [24]

Según Godfrey (1995): 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. [24]

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”. [25]

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, dialogo 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. Cómo un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente. [25]

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: [25]

1. Enfoque funcional.
2. Alineamiento horizontal (sincronización)
3. Alineamiento vertical (cascadeo)
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.

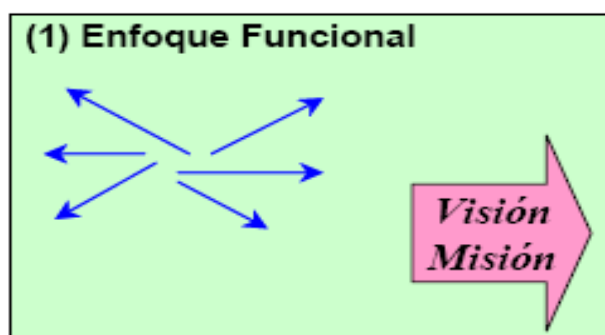


Figura 1.2 Enfoque funcional. Fuente: Reinoso, 2003.

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. [26]

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. 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. [26]

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.

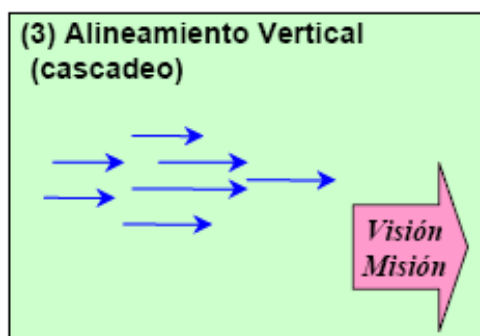


Figura 1.4 Alineamiento vertical. Fuente: Reinoso, 2003.

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. [26]

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.

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. [26]. 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 (despliegue ó cascadeo). [26]

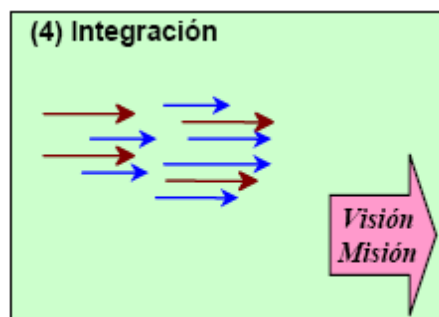


Figura 1.5 Integración. Fuente: Reinoso, 2003.

Visto el proceso completo del alineamiento estratégico, se concluye que el mismo facilita a la alta dirección la capacidad de: [5]

- 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.

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. [27]

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. [11]

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. [25]

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 la Planificación y 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.

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 Mundial¹ 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 con una capacidad habitacional de 47.000

¹ 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.

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. 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 destino 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 extra hotelera. Debe considerarse, que este año, con la eliminación del turismo en moneda nacional, es muy posible que 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 tur operadores, red extra hotelera, transportistas y organizaciones gubernamentales, como se puede observar cada una de ellas se subordinas a diferentes Organismos Superiores de Dirección Empresarial, 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 funcionan 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, es último en reparaciones. La capacidad ocupacional sin tener en cuenta las 8 habitaciones el Hostal, es de 149 habitaciones distribuidas en 13 cabañas, 2 suites y 134 dobles. En la parte gastronómica se cuenta con dos restaurantes, uno especializado con servicio a la carta especializado en productos del mar con capacidad para 120 comensales y otro clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, 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 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 oferta, respondiendo a los servicios que exige un hotel 4 estrellas.

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 adiestrada en 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 42 % de negros y mestizos.

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

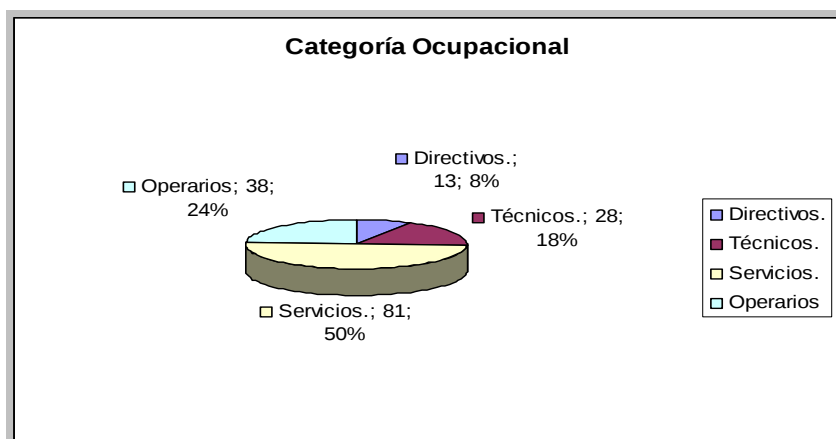


Figura 2.1 Categoría Ocupacional del Hotel Jagua. Fuente: Tomado de la plantilla de cargo ocupacional del Hotel Jagua.

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, 2009), 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 Procesos 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, Galeto, 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, Galetto, 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), Defeo (2004, 2007), Ronda Pupo (2006)] y constituye un valioso aporte para un sector en el que la utilización de estos enfoques es técnicamente débil. En la siguiente tabla 2.1 se listan las actividades, herramientas y el objetivo de cada una de las etapas del procedimiento. El procedimiento se representa en la figura 2.2

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

ETAPAS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	OBJETIVOS
Diagnóstico estratégico	Diagnóstico externo (Análisis del entorno general y específico, identificar los Factores Claves de Éxito) Diagnóstico interno (Análisis de la situación actual) Análisis de los resultados del diagnóstico externo e interno (definir posición estratégica y elaborar el problema y la solución estratégica) 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.
Despliegue estratégico	Formulación del propósito estratégico (definición de misión y visión, definición de valores) Formulación estratégica (definición de Áreas de Resultados Claves, objetivos estratégicos, estrategias funcionales y planes de acción) 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. Trabajo de grupo, Diagrama de árbol, matrices de relaciones, revisión de documentos, mapas estratégicos, etc.	Establecer el direccionamiento de la organización. Lograr coherencia e integración entre los niveles tácticos y operativos.
Monitoreo del progreso	Definición de indicadores claves de rendimiento. Medición de indicadores Identificación de brechas	Trabajo en equipo, Planes de control, auditorías.	Garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias. Controlar el progreso de la mejora continua.

Fuente: Adaptado de machado García, 2009

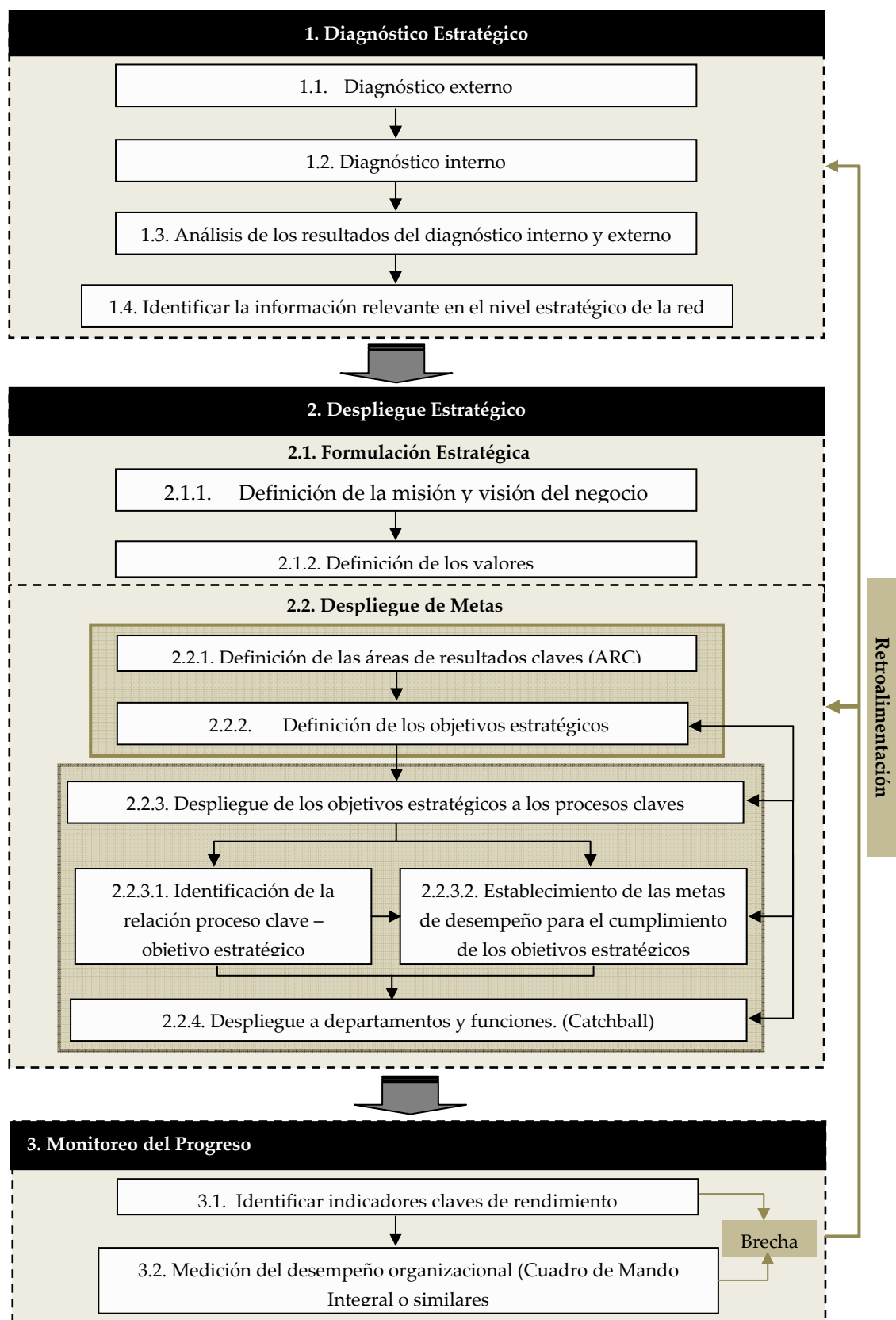


Figura 2.2 Procedimiento para la solución de la discrepancia Nro. 2. Fuente: Cáavez y Peñate 2007, Machado García, 2009.

Etapas 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 o microentorno 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 que se muestra en la figura 2.3.

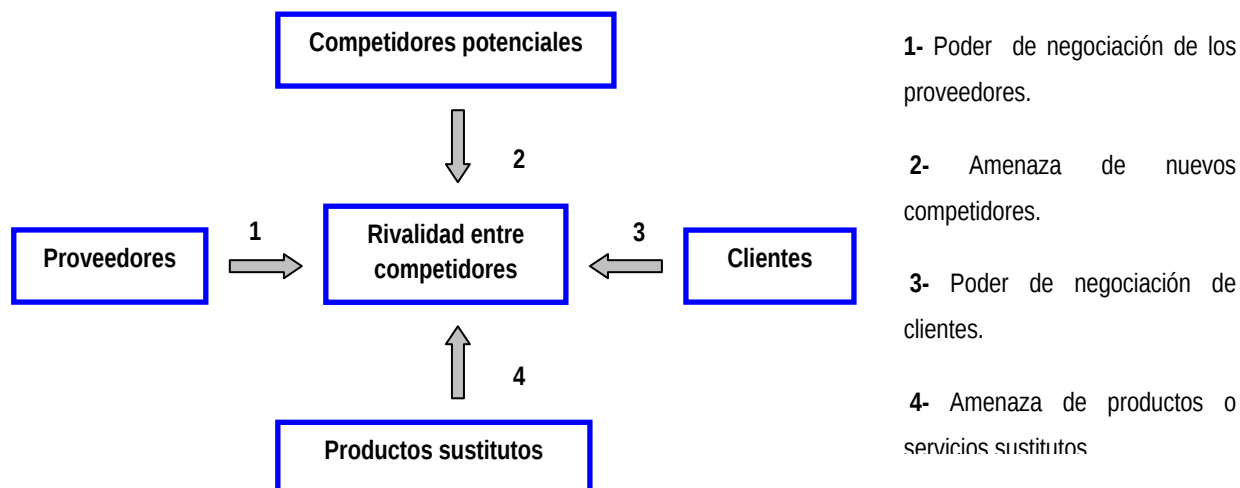


Figura 2.3 Interacción de las cinco fuerzas de la competencia. Fuente: Porter, 1984.

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: Malcom 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 1 2 n	0= Oportunidad 1= Amenaza	Bajo=1 Medio= 2 Crítico=3	Sin control=1 Medio=2 Control elevado=3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$
Internos 1 2 n	0=Fortaleza 1=Debilidad	Bajo=1 Medio= 2 Crítico=3	Sin control=1 Medio=2 Control elevado=3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

Fuente: Dirección Estratégica: Constructos 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 dirigida 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 inglés 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 auditoria 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 del despliegue estratégico.

Capítulo III Aplicación parcial 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 y el despliegue de esta 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, es imposible dejar de tener en cuenta, 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 unidos 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 azota al planeta 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 concluido, 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 una 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 elevara 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 Bloque impuesto desde hace 40 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 pérdidas del orden de los 4.9 millones de dólares.

Para Cuba, este año se torna esperanzador para la iniciación del diálogo por parte del gobierno de EEUU, justamente con los pequeños cambios del presidente electo Barack Obama, por el levantamiento de las restricciones de viajes a los cubanos residentes en dicho país, así como el envío de remesas a familiares. De la misma manera, la posibilidad real de la apertura del turismo norteamericano, no obstante los estadounidenses que deseen viajar a Cuba actualmente solamente pueden hacerlo mediante vuelos privados o haciendo escala desde terceros países. Hasta el momento, el tema del levantamiento del Bloqueo Económico aún resulta prematuro y con efectos no inmediatos,

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 Michael 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 hotel de mayor cifra en este aspecto, con 33466 turistas físicos extranjeros y 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 comfortable.

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 u ofertas. Estas personas pueden arribar de manera libre

u organizada 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.

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.

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.

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 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 a los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país, cubanos y norteamericanos.
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 extra hoteleras 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 éxito 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 Modelos de Excelencia que existen en el mundo, el Modelo 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 calculó el tamaño 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 subcriterios del Modelo con las áreas y departamentos del Hotel y se encuentra en el anexo 17.

El diagnóstico interno del Jagua, haciendo uso de estas técnicas y herramientas, 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 tiene 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 piensa 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 determinado trabajador o grupo de trabajadores, con determinada decisión tomada, 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 turoperadores, 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 de origen externas e internas 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.

Es importante señalar que estos impuestos se pagan al presupuesto del estado en su cuantía correcta y en el tiempo establecido.

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 gestionarlas.

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, hacen las reservas a través de 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, auditorias interna, auditorias 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.

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.

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
Total	5	7	9

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

La promoción y los movimientos internos de los empleados se realizan 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 se 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 podido 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 apoya 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 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 cuál 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 diagnostico por cada y departamento de los productos que afectan al Medio Ambiente, están identificadas acciones para tratarlos, y están diseñado 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 continua 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 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
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	100%	Bien
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	50%	Mal
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	40%	Mal
4. 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
5. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes a 4.2 puntos en una escala de 5.	100%	Bien

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.	95%	Bien
7. 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: adaptado de Machado, García 2009

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.

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 encuesta 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	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 ➤ Nacionalidad. Los principales países emisores son: ➤ Alemania, Francia, Reino Unido ➤ Cantidad de pax. Habitaciones dobles ➤ Características particulares de los clientes respecto a: Composición: niños, parejas, individuales, ancianos y grupos El turismo que se recibe es fundamentalmente de la tercera edad. ➤ Periodo de estancia El promedio de estancia en el hotel es de 1.5 días.	➤ Clientes VIP. Los clientes VIP que recibe el hotel son representantes de empresas mixtas (PDVSA) y personalidades de las embajadas principalmente de Alemania, Francia, Reino Unido.
Instalaciones Extra hoteleras	➤ Características particulares de las instalaciones. (ver anexo 28)	➤ Estructura de la red extra hotelera. 14 restaurantes, 7 bares y cafeterías y 10 centros recreativos.

Fuente: adaptado de Machado, García 2009.

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 resultantes (figura 3.2)

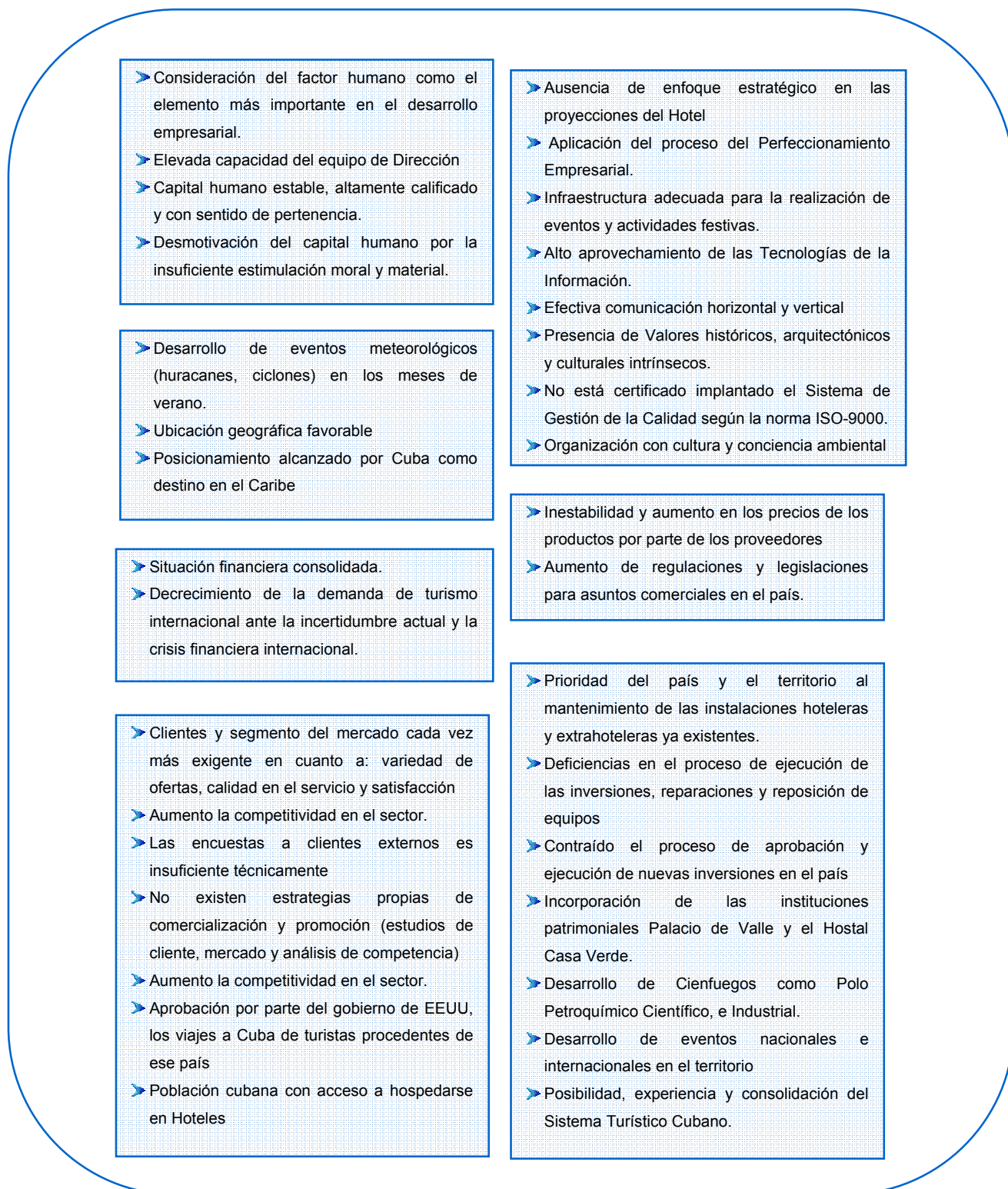


Figura 3.1 Diagrama de afinidad: agrupación inicial por afinidad.

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 competentes

- 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

Mejorar 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 Cubano.

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 Diagrama de afinidad: grupos de afinidad definitivos y sus declaraciones 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 los 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: Todo 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 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	
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.	<u>Objetivo 1</u> 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.	<u>Objetivo 2</u> Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y competitividad.	<u>Objetivo 3</u> Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.	<u>Objetivo 4</u> 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.	<u>Objetivo 5</u> Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.	<u>Objetivo 6</u> Incrementar en un 40% la participación en la promoción y comercialización del producto turístico del Jagua
	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○

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. Cabe destacar que el equipo de planeación decidió de no realizar los análisis de validez y de fiabilidad de los formularios por razón del tiempo en este momento.

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: adaptado de Machado, García 2009

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: adaptado de Machado, García 2009

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: adaptado de Machado, García 2009

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: adaptado de Machado, García 2009

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: adaptado de Machado, García 2009

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: adaptado de Machado, García 2009

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 – Objetivos Procesos claves	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	
	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

Leyenda

Fuerte: 9 ⊙

Media: 3 ○

Débil: 1 △

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. Se seleccionaron los procesos de Alojamiento y Restauración para ilustrar el proceso de despliegue. Se tomaron estos procesos considerando que son los procesos más importantes y la razón de ser del negocio hotelero, y a consecuencia, son los primeros procesos a los que se les deciden realizar el despliegue.

A continuación se hace una breve descripción del proceso de Alojamiento, para una mejor comprensión del despliegue estratégico que en el se realiza.

En el proceso de alojamiento participan principalmente, el departamento de Recepción y Ama de Llaves, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio.

Departamento de Recepción:

Recepción es el departamento encargado de la acogida, atención, seguimiento durante la estancia y despedida del cliente, la Recepción además coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia. Es el encargado de realizar el Check – in y Check – out a los clientes, brindar información a los clientes que la necesitan. En el departamento existe un jefe y 10 empleados que se subordinan a él. Hay 3 turnos de trabajo de 8 horas (7 am – 3 pm, de 3 pm – 11 pm y de 11 pm – 7 am) y el servicio es de 24/24 horas.

Departamento de Ama de Llave

El departamento de ama de llave se ocupa de acoger a los clientes y darles alojamiento y confort. Esta área es en primer lugar la máxima responsable de cuidar la imagen de la instalación, en cuanto a mantener la pulcritud y ordenamiento de todas las áreas del hotel y en especial de las habitaciones. Se encarga además del aprovisionamiento de lencería y artículos de aseo personal de los que hará uso el cliente durante su estancia, así como de informarle sobre cualquier duda que surja o resolver cualquier necesidad que presente. En estos momentos hay 25 trabajadores de los cuales una jefa de departamento y una supervisora que supervisa las actividades de las camareras. Las camareras trabajan 8 horas al día con un día de franco a la semana.

Descripción del Proceso de Alojamiento.

El Proceso de Alojamiento empieza cuando el cliente llega a la recepción para realizar el Check-in. En el caso de clientes que vienen por grupo, el maletero, la recepcionista pública, el trío musical y el miembro del consejo de dirección que se encuentren de guardia les dan la bienvenida conjuntamente con un coctel cortesía del hotel. Se les facilita información sobre los horarios de los servicios que brinda el hotel, y otros puntos de interés, etc. Posteriormente la guía ejerce el control de la entrada y salida de los clientes, y confirma la reservación. Los maleteros llevan el equipaje de los huéspedes y los conducen a su habitación una vez que ésta le ha sido asignada, en ella le muestran dónde se localizan los interruptores eléctricos, cómo operar el aire acondicionado, la televisión, la caja de seguridad y otros detalles.

La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Así mismo proporciona a los clientes alojados información útil con el objetivo de hacerles confortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

La limpieza de habitaciones se inicia cuando se obtiene el reporte gobernanta, la Jefa del Departamento de Ama de Llave realiza una distribución diaria. Las camareras marcan sus tarjetas y se transportan hacia el piso 2 para recoger los productos de limpiezas y los amenities. Paralelamente la jefa de ama de llave verifica si la libreta de las camareras está actualizada, en caso contrario, lo hace. Las camareras se transportan hacia las habitaciones, allí verifican si se encuentran vacías u ocupadas. Si se encuentran vacías, verifican si están sucias o limpias, en el caso de habitaciones limpias, comprueban el estado de luces y equipos, repasan los baños según el procedimiento, pasan paño húmedo, barren el piso de las terrazas y los limpian, organizan los muebles, barren el piso de la habitación, se pulen y se lustran las superficies que lo requieren y cierran las ventanas y cortinas. Luego limpian el piso de la habitación y se da el visto bueno. Se apagan las luces, se coloca el colgante no moleste y se cierra la habitación. En el caso que las habitaciones se encuentren sucias se realiza la variante A que es un procedimiento que explica como proceder en este caso (Diallo 2009).

Se decide no incluir el ARC 2 y Objetivo Estratégico Nro. 2 en el cuerpo de la tesis, atendiendo a que los empleados y, en especial la directora del departamento de Recursos Humanos, no estuvieron disponibles el tiempo necesario para confirmar criterios y resultados que fueron obtenidos de los criterios de expertos del hotel y ex funcionarios de esta área. Estos resultados, aunque no definitivos, se puede ver en el anexo 33. Por consenso del equipo de planeación, el ARC 4 y Objetivos Estratégicos Nro. 5 y 6, queda postergado para próximas investigaciones que se realizarán en el Hotel.

Resultando de ello el mapa de alineamiento del proceso de alojamiento vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.1 y ARC 1** que se muestra a través de la Figura 3.5 y la tabla 3.13.

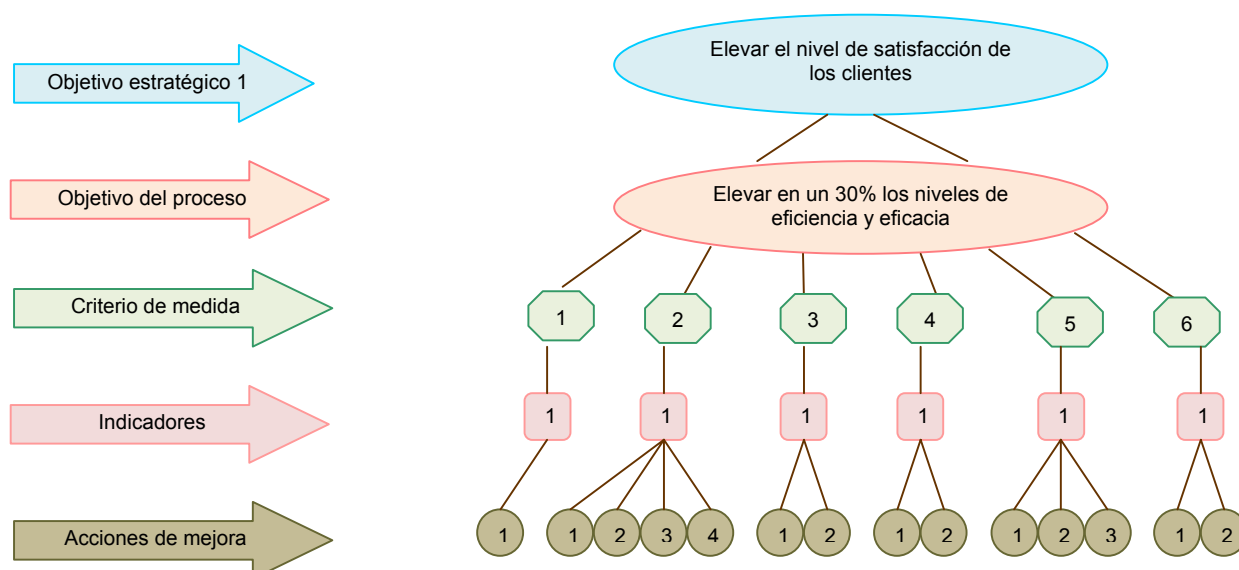


Figura 3.5 Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento

Tabla 3.13 Alineamiento del proceso de alojamiento: ARC1 y objetivo estratégico Nro. 1, correspondiente al Mapa de la Figura 3.5.

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.	(1)-Incrementar el Índice de Satisfacción del Cliente a un 90%	(1)-ISC = (1 – Puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) x 100 % Nota: Evaluaciones de la Tarjeta de Investigación del Cliente	1- 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
		(2)-Elevar la efectividad de las camareras a un 100%	(1)-(Cantidad de Habitaciones Terminadas Aceptadas / Cantidad de Habitaciones Terminadas) x 100%	1- Garantizar la disponibilidad de los insumos de limpieza y los amenities.	Jefa de Ama de Llaves.	Diario.
				2- Garantizar que se cumpla el procedimiento de limpieza de habitaciones	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				3- Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras durante la jornada laboral	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				4-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
		(3)-Reducir a cero el número de quejas de los clientes	(1)-Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	1- 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.
				2- 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.
		(4)-Reducir el tiempo de ciclo	(1)-Tiempo del Ciclo / unidades de salida	1- Eliminar las actividades que no agregan valor (demoras, transportes)	Equipo de mejora del	Sistématicamente.

		al mismo valor que el tiempo de procesamiento.	Esta medición se realiza para cada subproceso: Ubicación del cliente Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. Salida del cliente		proceso	
		(5)-Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	(1)-Tiempo de procesamiento / unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproceso: Ubicación del cliente Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. Salida del cliente	2- 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
				1- Optimizar las actividades con valor agregado para la empresa.	Equipo de mejora del proceso	Sistemática-mente.
				2- Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.	Equipo de mejora del proceso	Sistemática-mente.
		(6)-Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida.	(1)-Costo del proceso / unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproceso: Ubicación del cliente Limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. Salida del cliente	3- 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
				1- Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.	Equipo de mejora del proceso	Sistemática-mente.
				2- 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: adaptado de Machado, García 2009

Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC 3** que se muestra a través de la Figura 3.6 y la tabla 3.14.

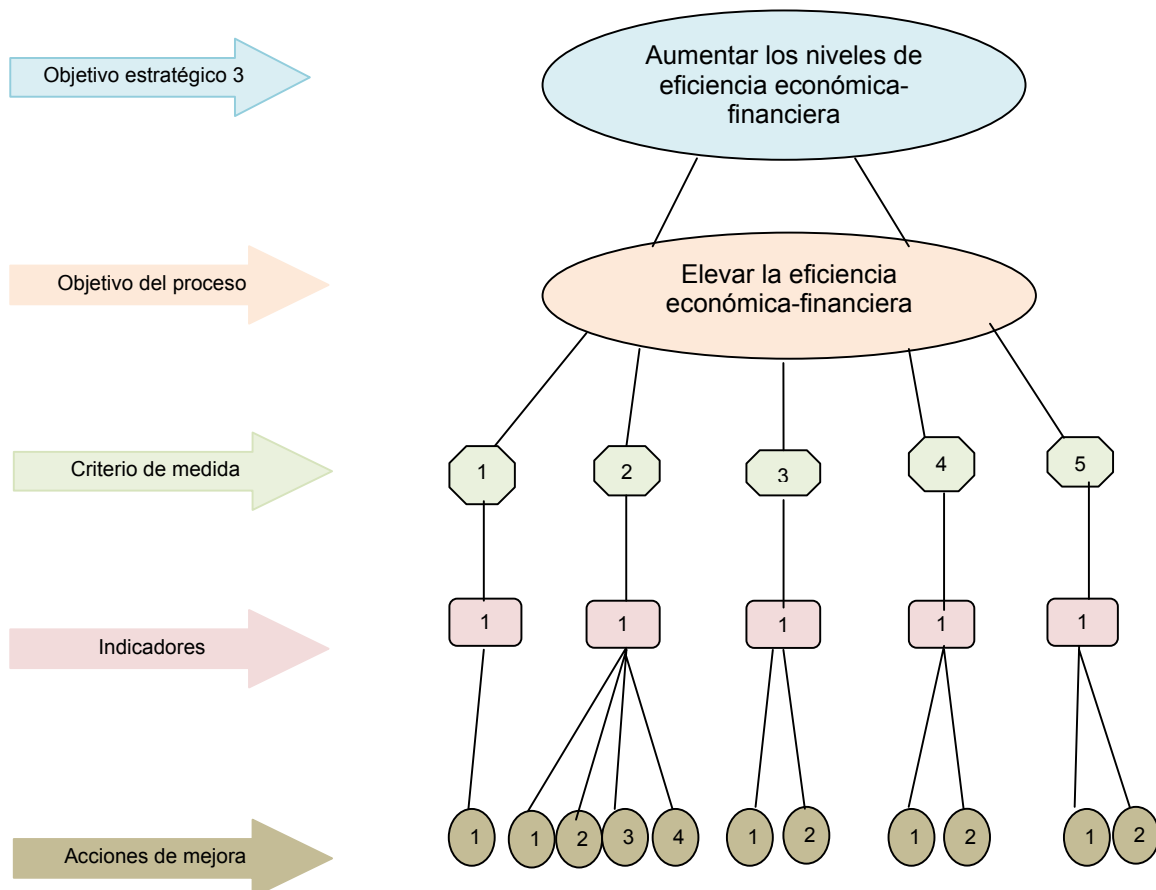


Figura 3.6 Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento

Tabla 3.14 Alineamiento del proceso de alojamiento: ARC3 y objetivo estratégico Nro. 3, correspondiente al Mapa de la Figura 3.6

Objetivo estratégico 3	Objetivo del proceso	Criterios de medida	Indicador	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.	Elevar la eficiencia económica-financiera del proceso de Alojamiento	(1) -Aumentar en un 2% la productividad de los empleados	(1)-Productividad = valor agregado bruto / promedio de empleado	1- Son los Ingresos Totales, menos costos de venta, gastos de materiales, y servicios comprados	Especialistas de cont.finac Jefa de Ama de Llaves Empleados del proceso	Antes de 1ero de Enero 2010
		(2)-Disminuir en un 2 % los gastos en recursos materiales y financieros	(1)-Total de gastos en recursos materiales y financieros	1- Indica el gasto total de recursos materiales necesarios en labores de limpieza y confort de una habitación	Jefa de Ama de Llaves	Diario
				2- Garantizar que se use racionalmente los recursos materiales y financieros	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				3- Garantizar la optimización de los recursos disminuyendo el uso de algunos materiales	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				4- Realizar inspecciones durante el empleo de los materiales	Supervisora de piso	Sistemáticamente
		(3)-Mantener los gastos de prevención de accidentes	(1)-Total de costos incurridos en la prevención de accidentes laborales	1- Costos incurridos en la compra de materiales para la prevención de accidentes	Especialista de RR.HH Especialista de cont.finac	Anualmente

		laborales		2- Gastos incurridos en la formación del personal respecto a la prevención de accidentes laborales	Especialista de RR.HH Especialista de cont.finac	Anualmente
		(4)-Aumentar a 0.18 la rentabilidad de los empleados	(1)-(Beneficios obtenidos al realizar una transacción)	1- Utilidades que , en un mes produce un empleado	Especialista de cont.finc	Anual
			Beneficio neto/ Capitales propios	2- Capacidad que dispone el empleado para desempeñar la labor correspondiente	Especialista de Recursos Humanos Supervisora de piso	Mensual
		(5)-Disminuir los costos de limpieza y confort de una habitación	(1)-Indica el costo de limpiar una habitación	1- Garantizar la optimización de los recursos disminuyendo el uso de algunos materiales necesarios como podía ser agua u otros material	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				2- Velar por el cumplimiento del uso racional de los recursos materiales usados	Supervisora de piso	Sistemáticamente

Fuente: Elaboración propia

Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC 3** que se muestra a través de la Figura 3.7 y la tabla 3.15.

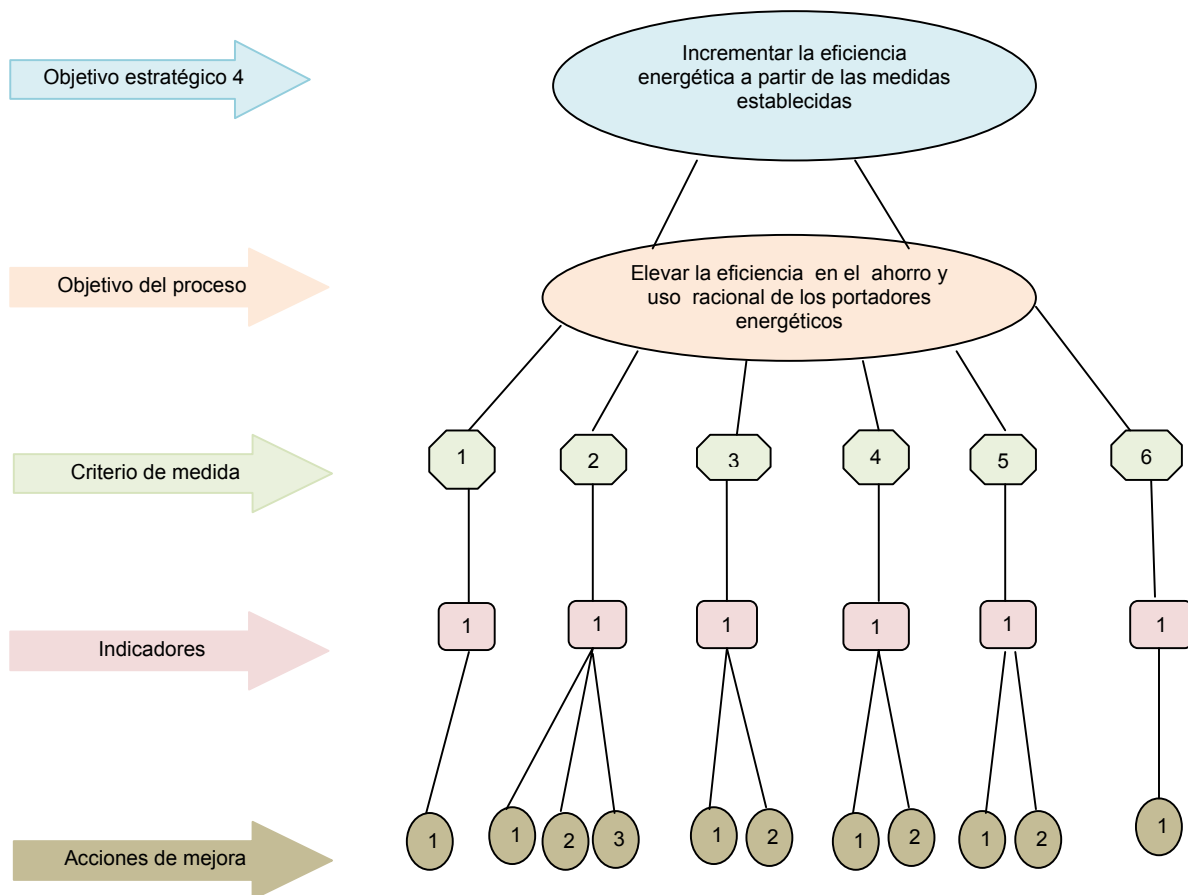


Figura 3.7 Mapa de alineamiento del proceso de alojamiento

Tabla 3.15 Alineamiento del proceso de alojamiento: objetivo estratégico Nro. 4 y ARC 3, correspondiente al Mapa de la Figura 3.7

Objetivo Estratégico 4	Objetivo del Proceso	Criterios de Medida	Indicadores	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
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	Elevar la eficiencia en el ahorro y uso racional de los portadores energéticos, en el proceso de Alojamiento	(1)- Reducir en un 3% el consumo Eléctrico	(1)- Índice global de consumo de energía eléctrica en el proceso de alojamiento	1- La reducción del consumo eléctrico, esta relacionado con una serie de medidas tomadas en el proceso de alojamiento para disminuir el consumo electricidad a valores inferiores a los existentes hasta el presente.	Energético Jefa de Ama de Llaves Jefe de Recepción Empleados de proceso	Antes de 1ero de Enero de 2010
		(2)- Reducir en un 4% el consumo de agua por actividad de los empleados	(1)- Índice global de consumo de agua en actividades efectuadas por los empleados	1- Garantizar que se reduzca el consumo de agua en las labores de limpieza	Supervisora de piso	Diario
				2- Realizar inspecciones a las camareras durante la jornada laboral	Supervisora de piso	Sistemáticamente
				3- Perfeccionar el sistema de monitoreo y control de uso de agua	Energético y supervisora de piso	Semanal
		(3)- Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	(1)- Cursos de capacitación impartidos en los centros de formación correspondientes	1- Informar y capacitar a los empleados en el uso y manejo de los equipos mayores consumidores de electricidad	Especialista de RR. HH y energético	Acorde al plan
				2- Coordinar con la Universidad de Cienfuegos y la escuela de turismo cursos de capacitación en el uso racional y ahorro de energía eléctrica	Departamento de Recursos Humanos	Acorde al plan

		(4)- Cumplir al 100% las recomendaciones derivadas en el uso racional de electricidad y agua	(1) Recomendaciones derivadas de la valoración del consumo anterior	1- Eliminar o reducir a cierto valor determinadas deficiencias en el uso racional de electricidad y agua	Supervisora de piso	mensualmente
				2- Dar cumplimiento a metas trazadas en el uso racional de electricidad y agua en un periodo determinado	Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	mensualmente
		(5)- Compactar el alojamiento por módulos habitacionales	(1) - Unión de determinados módulos habitacionales	1- Unión de varios módulos habitacional cuando los niveles de ocupación son menores de 44%	Jefa de Ama de Llaves Jefe de Recepción	Durante la baja turística
				2- Permite trabajar con una sola enfriadora en horarios comprendidos entre 8.00 a.m y 4.00 pm, ;con set point 9C° Disminuye considerablemente el gasto energético	Energético	Durante la baja turística
		(6)- Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	(1) - Exposición de mejoramiento tecnológico o innovación de los medios de consumo de electricidad y agua	1- Estimulo participativo de los empleados en la búsqueda de acciones de mayor eficiencia energética y el ahorro de agua y energía eléctrica	Especialista de RR. HH Energético Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	Anual

Fuente: Elaboración propia

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

Una vez identificados los estándares de desempeño del proceso de Alojamiento se procede a identificar y realizar el despliegue a los Departamentos o áreas funcionales que intervienen directamente en el funcionamiento del mismo.

Con el objetivo de continuar con el proceso seleccionado en el paso anterior, se identifica que en el proceso de alojamiento participan fundamentalmente como departamentos operativos (claves) en el cumplimiento de los objetivos del proceso de alojamiento, los Departamentos Recepción y Ama de Llaves, por lo cual se seleccionaron inicialmente para su despliegue, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio.

Además en el proceso Alojamiento participan como los Departamentos de Recursos Humanos, Calidad, Compras, Servicios Técnicos, Comercial, Contabilidad-Finanzas y Planificación Estratégica.

Los objetivos departamentales son el resultado del catchball, proceso de negociación que se realiza con los expertos departamentales entre ellos los jefes de departamento y los empleados de mayor experiencia en el departamento, con la colaboración del subdirector adjunto por su amplia experiencia y dominio de todas las áreas que conforma el Hotel. Este proceso de catchball persigue encontrar respuestas a las preguntas, ¿cómo el departamento, hasta el nivel individual, puede contribuir al cumplimiento de los objetivos del proceso?, y evidentemente, ¿están los empleados del departamento (que participan del proceso) de acuerdo con la contribución que se espera de ellos?

Para dar cumplimiento de la misión a los departamentos Recepción y Ama de Llave, 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 alojamiento, y los objetivos del Hotel, a través de las matrices de relación y medios/fines, que se muestra en las tablas que a continuación se ilustran para los departamentos seleccionados.

Debe aclararse, que este análisis se repite para el proceso de restauración, por tanto se han omitido elementos que pudieran ser repetitivos.

Departamento de Recepción:

El Departamento de Recepción tiene declarada como Misión: *Brindamos una acogida, personalizada a nuestros clientes, en un ambiente distintivo, de seguridad, calidad y bienestar*

Para dar cumplimiento a la misión del departamento se definen los objetivos para el periodo, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos del proceso de alojamiento, a través de la tabla 3.16 se muestra la Matriz de relación entre: Objetivos del Proceso-Objetivos Departamental para **objetivo estratégicos Nro.1** y **ARC1**

Tabla 3.16 **Matriz** de relación entre: objetivos de Departamento de Recepción-Objetivos de proceso de Alojamiento. Objetivo Estratégico **Nro.1 y ARC 1**

Objetivos Departamentales Objetivos de Proceso	Aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4.5	Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día	Garantizar el servicio de recibimiento de los clientes a su arribo al hotel	Mantener el tiempo de traslado de los clientes a la recepción	Mantener el tiempo de traslado de los clientes y sus equipajes hacia la habitación	Aumentar a 5% el índice de información respecto a los servicios que brinda el hotel	Aumentar a 10% la capacidad de respuesta a los clientes ante reclamaciones o resolución de sus problemas	Mantener adecuados controles de estados de cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con tarjetas de crédito	Mantener el control el control y custodia de las llaves de cajas de seguridad en habitaciones según el sistema vigente	Disminuir a 10% el tiempo de ciclo del check-in en recepción	Mantener el tiempo de chequeo de las cuentas del cliente antes de marcharse del hotel (check-out)	Reducir a 5% el tiempo de traslado de los equipajes a la salida del cliente una vez liquidada la factura	
Incrementar el Índice de Satisfacción del Cliente a un 90%	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○	○	○	⊙	⊙	○	84
Elevar la efectividad de la recepcionista a un 100%	⊙	○	○		⊙	△	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙		70
Reducir a cero el número de quejas de los clientes	⊙	○	⊙	⊙	⊙	△	⊙	○	⊙	⊙	⊙		79
Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento	⊙	△	○	⊙	⊙	△	△	○	○	⊙	⊙	⊙	66
Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	⊙		○			△	△	○	○	⊙	⊙		38
Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida.	△		△		○		△	○	○	⊙	⊙		30
	46	16	28	27	39	13	24	24	30	54	54	12	

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

Fuerte: 9 ⊙
Media: 3 ○
Débil: 1 △

En las matrices que a continuación se ilustran se utilizará la misma leyenda.

Con el propósito de desagregar los objetivos departamentales, se utiliza la matriz medios /fines para el **objetivo estratégico Nro.1 y ARC1**, en la tabla 3.17 se muestra los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Tabla 3.17 **Matriz** medios /fines. Proceso de alojamiento, Departamento de Recepción

FINES	MEDIOS			
Aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4.5	Cumpliendo los estándares de calidad	Aumentando la calidad del servicio	Cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes	Cumpliendo con los procedimientos establecidos
	○	◎	◎	◎
Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día	Dominio de al menos dos idiomas	Mantener una estrecha relación entre relacionista publica y recepcionista	Dominio de las ofertas y servicios ofrecidos por el hotel	Actualizarse de las ofertas socio-culturales brindadas en la provincia
	◎	◎	○	○
Garantizar el servicio de recibimiento de los clientes a su arribo al hotel	Garantizar la asistencia y puntualidad en el área	Dominio de al menos dos idiomas	Cumplir con los parámetros establecidos	Cumplir con las expectativas y necesidades del cliente
	○	◎	◎	◎
Mantener el tiempo de traslado de los clientes a la recepción	Cumplir con el procedimiento establecido en el área	Mantener los tiempos de transportación hasta ahora logrados	Agilizar la manipulación de los equipajes	Cumplir con los parámetros de carga y capacidad
	◎	◎	○	◎
Mantener el tiempo de traslado de los clientes y sus equipajes hacia la habitación	Asegurar el servicio del ascensor	Cumplir con el procedimiento establecido	Cumplir con los parámetros de carga y capacidad	mantener informado al cliente
	◎	○	◎	△
Aumentar a 5% el índice de información respecto a los servicios que brinda el hotel	Diversificar la información ofrecida por la relacionista publica	Mejorar vinculación entre recepcionista y relacionista publica	Incrementar los canales de información	Dominio de al menos dos idiomas
	◎	○	○	○

Aumentar a 10% la capacidad de respuesta a los clientes ante reclamaciones o resolución de sus problemas	Cumplir con el procedimiento establecido	Dominio de los canales correspondientes para tramitar reclamaciones o problemas	Dominio de al menos dos idiomas	Cumplir con los requisitos de idoneidad del puesto
	⊙	⊙	⊙	○
Mantener adecuados controles de estados de cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con tarjetas de crédito	Cumplir con el procedimiento establecido	Cumplir con el reglamento interno		
	⊙	○		
Mantener el control y custodia de las llaves de cajas de seguridad en habitaciones según el sistema vigente	Cumplir con el procedimiento establecido	Cumplir con el reglamento interno		
	⊙	○		
Disminuir a 10% el tiempo de ciclo del check-in en recepción	Reducir los tiempos de espera de los clientes	Asegurar los insumos necesarios para el proceso	Cumplir con el procedimiento establecido	Disminuir las actividades que no agregan valor al producto
	⊙	○	○	○
Mantener el tiempo de chequeo de las cuentas del cliente antes de marcharse del hotel (check-out)	Cumplir con el procedimiento establecido	Asegurar los insumos necesarios del proceso	Mejorar el tiempo de procesamiento de la información	Mantener el tiempo de espera del cliente
	⊙	○	○	⊙
Reducir a 5% el tiempo de traslado de los equipajes a la salida del cliente una vez liquidada la factura	Reducir el tiempo de espera de los clientes en recepción	Cumplir con el procedimiento establecido	Disminuir las actividades que no agregan valor al producto	Mejorar el estado técnico de los ascensores
	⊙	○	○	○

Fuente: Elaboración propia.

El último nivel del despliegue de las metas, son los trabajadores. En este sentido se comunicaron las metas estratégicas a todos los trabajadores del departamento Recepción y se discutieron los objetivos del área, desagregándose luego los mismos en planes

Individuales. En la tabla 3.18 se muestra los objetivos individuales elaborados para una recepcionista, los cuales fueron diseñados a partir de discusiones participativas con los implicados, quedando aprobado los objetivos anuales de los **Objetivos Estratégicos Nro.1 ARC 1**

Tabla 3.18 **Matriz de Relación entre Objetivos Departamentales–Objetivos Individual.** Proceso de alojamiento, departamento de recepción, puesto de Recepcionista

Individuales Objetivos Objetivos Departamentales	Cumplir al 100% los parámetros establecidos en el reglamento disciplinario interno	Disminuir a cero la cantidad de accidentes de trabajo	Disminuir a cero el número de medidas disciplinarias	Participar en al menos dos cursos de idioma	Mantener los por cientos de asistencia y puntualidad en el trabajo según lo establecido	Mantener adecuado porte y presencia del personal durante la prestación de servicio	Cumplir con los procedimientos establecidos en el reglamento	
Aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4.5	⊙	⊙	⊙	Δ	○	⊙	⊙	49
Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día	⊙			⊙	Δ	⊙	○	31
Garantizar el servicio de recibimiento de los clientes a su arribo al hotel	⊙	Δ	Δ	○	⊙	⊙	⊙	41
Mantener el tiempo de traslado de los clientes a la recepción	○	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙	48
Mantener el tiempo de traslado de los clientes y sus equipajes hacia la habitación	○	⊙	Δ	○	⊙	⊙	⊙	43
Aumentar a 5% el índice de información respecto a los servicios que brinda el hotel	⊙			⊙	⊙	⊙	⊙	45
Aumentar a 10% la capacidad de respuesta a los clientes ante reclamaciones o resolución de sus problemas	⊙			⊙	○	⊙	⊙	39
Mantener adecuados controles de estados de cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con tarjetas de crédito	⊙		Δ	○	○	⊙	⊙	34
Mantener el control el control y custodia de las llaves de cajas de seguridad en habitaciones según el sistema	⊙			○	○	⊙	⊙	33
Disminuir a 10% el tiempo de ciclo del check-in en recepción	⊙	○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	51

Mantener el tiempo de chequeo de las cuentas del cliente antes de marcharse del hotel (check-out)	⊙	○	△	⊙	⊙	⊙	⊙	49
Reducir a 5% el tiempo de traslado de los equipajes a la salida del cliente una vez liquidada la factura	⊙	○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	51
	96	37	22	76	76	108	102	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.19 se muestra la **Matriz** de Relación entre Objetivos de Procesos - Objetivos Departamentales **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC3**

Tabla 3.19 **Matriz** de Relación entre **Objetivos de Procesos - Objetivos Departamentales**. Proceso de alojamiento, departamento de recepción

Objetivos Departamentales Objetivos de Procesos	Disminuir en un 2 % los gastos por actividad de los empleados	Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos por capacitación)	Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto anual	Incrementar en un 3 % la productividad de los empleados	Garantizar el origen y destino del 100 % de los materiales	Incrementar en un 2 % el uso racional de los recursos materiales y financieros	Cumplir en un 100 % los indicadores económicos del Departamento	Aumentar las medidas y medios de protección para evitar accidentes laborales	
Aumentar en un 2% la productividad de los empleados	⊙	△		⊙	○	⊙	○	△	35
Disminuir en un 2 % los gastos en recursos materiales y financieros	⊙		△		⊙	⊙	△	△	30
Mantener los gastos de prevención de accidentes laborales		○		△		○	△	⊙	17
Aumentar a 0.18 la rentabilidad de los empleados	⊙	△		⊙	△	⊙	⊙	○	41
Disminuir los costos de limpieza y confort de una habitación	⊙			⊙		○	○		24
	36	5	1	28	13	33	17	14	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.20 se muestra la Matriz medios /fines para el **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC3**

Tabla 3.20 **Matriz** medios /fines. Proceso de alojamiento, departamento de recepción

FINES	Medios			
	a partir de los gastos diarios en los insumos	aumentando el uso racional de los recursos materiales asignados	supervisando los gastos de materiales e insumos en cada actividad	realizando la actividad asignada
Disminuir en un 2 % los gastos por actividad de los empleados	⊙	⊙	⊙	○
Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos por capacitación)	ajustándose a los planes de capacitación del año	cumplir con los planes de capacitación de los empleados	asistir a los cursos de capacitación	chequear el cumplimiento del plan de capacitación
	⊙	⊙	○	Δ
Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto anual	comenzar la elaboración del presupuesto a partir de las discusiones de las necesidades del Depto.	encuestar los empleados respecto al presupuesto para motivar su participación	informar y explicar a los empleados la importancia del presupuesto anual	participar en la elaboración del presupuesto
	⊙	⊙	⊙	⊙
Incrementar en un 3 % la productividad de los empleados	aumentar la eficiencia en las labores, con la calidad requerida	hacer reconocimientos públicos a los empleados destacadas	partir de un control individual de la prestación de servicio	incentivar una emulación interna
	⊙	○	⊙	○
Garantizar el origen y destino del 100 % de los materiales	controlar que los medios entregados a los empleados sean usados	supervisando las labores de los empleados	cumpliendo con lo establecido en el procedimiento	realizando las tareas correspondientes
	⊙	⊙	○	Δ
Incrementar en un 2 % el uso racional de los recursos materiales y financieros	mantener el gasto diario físico contra entradas de los clientes	antes de llenar el formulario primario estar seguro con el arribo del cliente	uso racional y eficiente de los recursos materiales y financieros	

	○	◎	◎	
Cumplir en un 100 % los indicadores económicos del Departamento	cumplir el plan de ingresos y gastos	cumpliendo con los planes diarios	supervisando sistemáticamente el uso correcto de los medios y materiales	cumpliendo con la disciplina laboral
	◎	○	◎	○
Aumentar las medidas y medios de protección para evitar accidentes laborales	manipulación correcta de equipajes y otros	eleva el cumplimiento de los maleteros con el manejo del ascensor	cumplir con las medidas de acercamiento en el uso de medios de protección e higiene (usar tapa boca)	asegurar los medios de protección e higiene personal
	◎	◎	◎	◎

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.21 se muestra la Matriz de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individual** para el **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC3**

Tabla 3.21 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individual**. Proceso de alojamiento, departamento de recepcionista, puesto de recepcionista.

Objetivos Individual Objetivos Departamentales	cumplir el 100 % de los indicadores de gastos por actividad en la prestación de servicio	cumplir el 100 % de las medidas de higiene y protección personal	usar eficazmente los medios y materiales durante la prestación del servicio al cliente	participar en al menos dos cursos de capacitación	mantener en buen estado técnico el 100 % del material y equipos de prestación de servicio	participar en el plan de elaboración del presupuesto	aumentar la productividad con los medios y materiales asignados	
Disminuir en un 2 % los gastos por actividad de los empleados	⊙	○	⊙	△	○		⊙	34
Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos por capacitación)	○			⊙		△		13
Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto anual		○				⊙	⊙	21
Incrementar en un 3 % la productividad de los empleados	⊙	○	⊙	○	⊙	△	⊙	43
Garantizar el origen y destino del 100 % de los materiales	○		○				△	7
Incrementar en un 2 % el uso racional de los recursos materiales y financieros	⊙	△	⊙		○		⊙	31
Cumplir en un 100 % los indicadores económicos del Departamento	⊙	○	⊙	△	⊙		○	34
Aumentar las medidas y medios de protección para evitar accidentes laborales		⊙	△	⊙	△		△	21
	42	22	40	23	25	11	41	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3.22 se muestra la Matriz de Relación entre Objetivos de Procesos - Objetivos Departamentales **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC3**

Tabla 3.22 **matriz** de Relación entre **Objetivos de Procesos - Objetivos Departamentales**. Proceso de alojamiento, departamento de recepción

Objetivos Departamentales Objetivos de Procesos	Incrementar en un 4 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	Reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de uso eficiente de energía	Realizar el análisis mensual del comportamiento de los índices de consumo de energía	Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	
Reducir en un 3% el consumo Eléctrico	⊙	○	⊙	△	△	△	12
Reducir en un 4% el consumo de agua por actividad de los empleados				△		△	2
Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	○	⊙	△	○			16
Cumplir al 100% las recomendaciones derivadas en el uso racional de electd y agua	⊙	⊙	⊙	○	△		31
Compactar el alojamiento por módulos habitacionales			⊙		△		10
Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	△	○	△	⊙			11
	22	24	29	17	3	2	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.23 se muestra la **Matriz** medios /fines para el **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC3**

Tabla 3.23 Matriz **medios /fines** proceso de alojamiento, departamento de recepción

FINES	Medios			
Incrementar en un 4 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	al termino de los servicios básicos dejar trabajando un solo ascensor	alternando el encendido de las iluminarias al termino del servicio básicos	dejar en stand by las computadoras cuando no se estén utilizando	cumplir con los planes de ahorro de electricidad
	⊙	⊙	O	O
Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	mantener informado a los empleados como se va efectuar el ahorro	entrenamiento directo con el energético en el puesto de trabajo	participar en cursos de capacitación en la escuela de hotelería y turismo	
	O	⊙	⊙	
Reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	aumentar el uso racional y ahorro de energía eléctrica	eleva la eficiencia y control de los portadores energéticos	establecer emulaciones y reconocimientos públicos a los empleados mas destacados	motivar a los empleados en la reducción del gasto energético
	⊙	⊙	O	O
Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de uso eficiente de energía	control diario de los trabajadores que mejor desempeño tenga en el ahorro de electricidad	incentivar y motivar la participación a los fórum de ciencia y técnica	estimular la creatividad para favorecer la innovación tecnológica	proveer de información y materiales necesarios que estimulen la innovación tecnológica
	O	⊙	⊙	⊙
Realizar el análisis mensual del comportamiento de los índices de consumo de energía	a partir de la información obtenida de mantenimiento hacer el análisis energético	hacer análisis diarios de consumo de energía	informar a los empleados los índices de consumo asignados y los existentes	discutir el consumo mensual con los empleados al final del mes
	⊙	⊙	⊙	⊙
Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	valorar en los momentos de verdad el cumplimiento en los objetivos de ahorro	hacer visitas sistémicas en los puestos de trabajo	cumplir con las recomendaciones de ahorro de electricidad	
	⊙	⊙	Δ	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.24 se muestra la Matriz de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individual** para el **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC3**

Tabla 3.24 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individual**. Proceso de alojamiento, departamento de recepción, puesto de recepcionista

Objetivos Individual Objetivos Departamentales	Cumplir con los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energético	Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en el área de prestación de servicio	Participar activamente en los Fórum de Ciencia y Técnica de uso racional de los portadores energéticos	Cumplir con los planes de consumo de corriente eléctrica	Participar en los cursos de capacitación de uso racional y ahorro de corriente eléctrica	Apagar los equipos encendidos innecesariamente	
Incrementar en un 4 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	⊙	⊙	△	○	△	⊙	32
Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	○	○	⊙	△	⊙	⊙	34
Reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	⊙	⊙	○	○	○	⊙	36
Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de uso eficiente de energía	△		⊙		○		13
Realizar el análisis mensual del comportamiento de consumo de energía	⊙	○		⊙			21
Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	⊙	⊙		○		○	24
	40	33	22	19	16	28	

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de los pesos específicos atribuidos por los expertos en las tablas 3.18, 3.21 y 3.24 de las Matrices de Relación entre objetivos departamentales y objetivos individuales en el departamento de recepción y las Áreas de Resultados Claves, se presentan en la tabla 3.25 los objetivos individuales con mayor peso según los criterios de los expertos para los Objetivos Estratégicos 1, 3 y 4 y las Áreas de Resultados Claves 1,3, como objetivos individuales del puesto de recepcionista.

Tabla 3.25 objetivos individuales del puesto de recepcionista. Proceso de alojamiento, departamento de recepción

Proceso : Alojamiento	Dpto. Recepción
Objetivos de Puesto de Recepcionista	
Objetivos Estratégico Nro. 1 y ARC 1 ▪ <i>Cumplir al 100% los parámetros establecidos en el reglamento disciplinario interno</i> ▪ <i>Participar en al menos dos cursos de idioma</i> ▪ <i>Mantener adecuado porte y presencia personal durante la prestación de servicio</i> ▪ <i>Cumplir con los procedimientos establecidos en el reglamento</i>	
Objetivos Estratégico Nro. 3 y ARC 3 ▪ <i>cumplir el 100 % de los indicadores de gastos por actividad en la prestación de servicio</i> ▪ <i>usar eficazmente los medios y materiales durante la prestación del servicio al cliente</i> ▪ <i>aumentar la productividad con los medios y materiales asignados</i>	
Objetivos Estratégico Nro. 4 y ARC 3 ▪ <i>Cumplir con los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energético</i> ▪ <i>Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en el área de prestación de servicio</i> ▪ <i>Apagar los equipos encendidos innecesariamente</i>	

Fuente: Elaboración propia

Departamento de Ama de Llave

El Departamento de Ama de Llave tiene declarada como Misión: *Proporcionamos bienestar a nuestros clientes, creando un ambiente que irradia limpieza, organización y pulcritud.*

Para dar cumplimiento a la misión del departamento se definen los objetivos para el periodo, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos del proceso de alojamiento, a través de la tabla 3.26 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos de Proceso- Objetivos Departamentales del **Objetivo Estratégico Nro.1 y ARC 1**

Tabla 3.26 **Matriz** de Relación entre: **Objetivos Proceso – Objetivos de Departamentales**. Proceso de alojamiento, departamento de Ama de Llave

Objetivos de Departamentales Objetivos 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%	⊙	⊙	⊙	⊙	△	△	○	△	○	45
Elevar la efectividad de las camareras a un 100%	⊙	○	⊙	△	○	⊙	⊙	○	⊙	54
Reducir a cero el número de quejas de los clientes	⊙	⊙		⊙	⊙		○		△	40
Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento.	△		⊙		△		⊙	○	⊙	32
Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	△		⊙		△	△	⊙	○	⊙	33
Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida.		△	⊙		⊙	⊙	○	○	○	37
	31	22	45	19	24	20	36	13	34	

Fuente: adaptado de Machado, García 2009

En la tabla 3.27 se muestra la **Matriz** medios/ fines para el **Objetivo Estratégico Nro.1 y ARC1**

Tabla 3.27 **matriz de medios/ Fines**. Proceso de alojamiento, departamento de Ama de Llave

FINES	MEDIOS			
aumentar el índice de satisfacción de los clientes a 4,5	Cumpliendo los estándares de calidad	Incrementar la calidad del servicio, brindando un servicio de excelencia	Cumplimiento con las expectativas y necesidades de los clientes	Cumpliendo con los procedimientos establecidos
	⊙	⊙	⊙	○
mantener el orden y la limpieza del 100 % de las habitaciones y la áreas comunes del Hotel	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	adecuada distribución de las actividades de las camareras
	○	⊙	Δ	⊙
Garantizar el servicio de Lavandería, según los requisitos establecidos.	coordinar los horario entre el hotel y la lavandería UNICORNIO	establecer horarios de atención a las camareras por parte del ropero	asegurar que todas las lencerías cumplan con los requisitos de limpieza	evaluar el proveedor periódicamente
	○	Δ	Δ	⊙
Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día.	Cumplir con el procedimiento establecido en el área	cumplir con el principio de idoneidad demostrada	mantener una camarera de guardia	mantener después de las 11:00pm la camarera de áreas nobles
	○	○	○	Δ
Disminuir a 0 la cantidad de habitaciones rechazadas.	aumentar el confort de la habitación	disminuir las posibles averías que pueda presentar la habitación	maximizar la higiene y limpieza de las habitaciones	aumentar las actividades que agregan valor
	⊙	Δ	⊙	⊙
Cumplir al 100% los indicadores económicos	cumplir a 100 % los indicadores económicos	uso racional de las fuerzas laborales según la capacidad de hospedaje	cumplir estrictamente con el plan de gasto asignado	garantizar el 100 % de la materia prima para dar cumplimiento a los indicadores

	⊙	○	⊙	⊙
Mantener adecuados niveles de disciplina laboral	cumplir con el reglamento interno del Hotel	garantizar el transporte de las camareras	mantener buenas relaciones laborales	cuidar y proteger los medios básicos
	⊙	⊙	○	○
Disminuir a cero la cantidad de Accidentes de trabajo en el área	contar con los medios de protección y seguridad	Cumplir con la disciplina laboral	utilizar adecuadamente los medios de seguridad y protección	señalizar las áreas de posibles accidentes laborales
	⊙	○	⊙	○
Disminuir en un 90% el tiempo de las camareras en la ropería	contar con un stop de piso	tener toda la lencería en el ropero	cumplir con los tiempos normados	garantizar la calidad de la lencería recibida
	⊙	⊙	⊙	⊙

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.28 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos Departamentales- Objetivos Individuales del **Objetivo Estratégico Nro.1 y ARC 1**

Tabla 3.28 **Matriz** de relación entre **Objetivos Departamentales - Objetivos Individuales**. Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llaves, puesto de Camarera

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	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 al menos en dos cursos de idioma	Mantener los por cientos de 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 las actividades asignadas	Utilizar el 100% de medios de protección correspondientes 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	⊙	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	⊙	△	△	62
Mantener el orden y la limpieza del 100% de las habitaciones y las áreas comunes del hotel	⊙	⊙	⊙		⊙	○	⊙	○	○	○	57
Garantizar el servicio de Lavandería, según los requisitos establecidos.		△	○		△	△	⊙	△			16
Brindar atención e información al cliente durante las 24 horas del día.	△			⊙	⊙	⊙					28
Disminuir a 0 la cantidad de habitaciones rechazadas.	⊙	⊙	⊙	△	⊙	○	⊙	⊙	⊙	○	70
Cumplir al 100% los indicadores económicos		△	△				○	△			6
Mantener adecuados niveles de disciplina laboral					⊙	⊙	△	○	○	○	28
Disminuir a cero la cantidad de Accidentes de trabajo en el área	⊙	○	△	○		△			⊙	⊙	35
Disminuir en un 90% el tiempo de las camareras en la ropería	○					△	△	○			8
	40	32	26	22	46	30	41	31	25	19	

Fuente: Adaptado de Machado, García 2009

En la tabla 3.29 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos de Proceso- Objetivos Departamentales del **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC 3**

Tabla 3.29 **Matriz** de relación entre **Objetivos de Proceso- Objetivos Departamentales**. Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llaves

Objetivos de Proceso \ Objetivos Departamentales	Disminuir en un 2 % los gastos en actividades de las camareras	Mantener los gastos funcionales de las camareras (gastos por capacitación)	Aumentar la participación de las camareras en la elaboración del presupuesto	Incrementar en un 2 % el ahorro d recursos materiales y financieros	Aumentar en un 3 % la productividad de las camareras	Garantizar el adecuado control del origen y destino de los productos y materiales	Cumplir al 98 % los indicadores económicos del departamento	Aumentar la calidad de las materias primas y materiales y sustituirlos por otros mas económicos	Mantener las medidas y medios para evitar accidentes laborales y preservar la vida y salud de las camareras	
Aumentar en un 2% la productividad de los empleados	⊙	○	△	○	⊙	△	○	○	△	33
Disminuir en un 2 % los gastos en recursos materiales y financieros	⊙	△		⊙	⊙	⊙	○	△	○	41
Mantener los gastos de prevención de accidentes laborales		○	△		△		○	△	⊙	18
Aumentar a 0.18 la rentabilidad de los empleados	⊙	○		△	⊙	○	○	⊙	○	40
Disminuir los costos de limpieza y confort de una habitación	⊙	△		⊙	⊙	○	○	⊙	○	46
	36	11	2	22	37	16	15	23	19	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3.30 se muestra la **Matriz** medios/ fines para el **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC3**

Tabla 3.30 Matriz de **medios/ fines**, Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llaves

FINES	Medios			
Disminuir en un 2 % los gastos en actividades de las camareras	a partir de los gastos diarios de los insumos	supervisando los gastos de materiales e insumos en cada actividad	aumentando el uso racional de los recursos materiales asignados	
	⊙	⊙	⊙	
Mantener los gastos funcionales de las camareras (gastos por capacitación)	ajustarse a los gastos de capacitación en el año	cumplir los planes de capacitación	asistir a los cursos de capacitación	chequear el cumplimiento de los planes propuestos
	⊙	⊙	○	○
Aumentar la participación de las camareras en la elaboración del presupuesto	comenzar la elaboración del presupuesto a partir de las discusiones de las necesidades del Depto.	encuestar las camareras respecto al presupuesto para motivar su participación	informar y explicar a las camareras la importancia del presupuesto anual	participar en la elaboración del presupuesto
	⊙	⊙	○	⊙
Incrementar en un 2 % el ahorro de recursos materiales y financieros	uso racional de los recursos materiales y financieros	disminuir el empleo de algunos insumos sin afectar la calidad de la limpieza	aumentar las iniciativas e innovaciones de uso de materiales sin afectar la calidad de limpieza	supervisar el uso racional y ahorro de los insumos y materiales
	⊙	⊙	○	⊙
Aumentar en un 3 % la productividad de las camareras	aumentar la eficiencia en las labores y con la calidad requerida	hacer reconocimientos públicos a las camareras mas destacadas	partir de un control individual de la prestación de servicio	incentivar una emulación interna
	⊙	○	⊙	○

Garantizar el adecuado control del origen y destino de los productos y materiales	supervisando las labores de las camareras	empleando los productos y materiales asignados para las labores asignadas	controlando que los medios entregados a las camareras sean usadas	cumpliendo con lo que esta establecido en procedimiento
	O	⊙	⊙	⊙
Cumplir al 98 % los indicadores económicos del departamento	cumplir con el plan de ingresos y gastos	cumplir con los planes diarios	supervisando el uso de los insumos en las labores correspondientes	cumpliendo con la disciplina laboral
	⊙	⊙	O	Δ
Aumentar la calidad de las materias primas y materiales y sustituirlos por otros mas económicos	hacer una exhaustiva investigación de mercado de proveedores	incrementarla innovaciones tecnológicas de los materiales e insumos	motivar en las camareras la participación en los fórums de ciencia y técnica	prestar debida atención a las opiniones y sugerencias de las camareras por la calidad
	⊙	O	O	⊙
Mantener las medidas y medios para evitar accidentes laborales y preservar la vida y salud de las camareras	cumpliendo con las medidas de seguridad y protección	inspeccionar sistemáticamente a las empleadas	asegurando los medios de protección y salud personal	
	⊙	O	⊙	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.31 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos Departamentales- Objetivos Individuales del **Objetivo Estratégico Nro.3 y ARC 3**

Tabla 3.31 **Matriz** de relación entre **Objetivos Departamentales - Objetivos Individuales**. Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llave, puesto de Camarera

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Cumplir el 100 % de los indicadores de gastos de materiales por actividad asignada	Cumplir el 100% de medidas de uso de los medios de higiene y protección personal	Usar eficientemente las materias primas y materiales en la actividad de limpieza y confort de habitaciones y otros	Participar en la elaboración del presupuesto y aportar ideas , innovaciones en el uso de materiales	Participar en al menos dos cursos de capacitación	Participar en los fórum de Ciencias y Técnica	Aumentar la productividad con los medios y materiales asignados	
Disminuir en un 2 % los gastos en actividades de las camareras	⊙	○	⊙	△	△	△	⊙	33
Mantener los gastos funcionales de las camareras (gastos por capacitación)	○	△		△	⊙	⊙	⊙	32
Aumentar la participación de las camareras en la elaboración del presupuesto	○			⊙		△	○	16
Incrementar en un 2 % el ahorro de recursos materiales y financieros	⊙	○	⊙	△	△	○	⊙	32
Aumentar en un 3 % la productividad de las camareras	⊙	○	⊙		△	○	⊙	34
Garantizar el adecuado control del origen y destino de los productos y materiales	⊙	○	○			△	△	17
Cumplir al 98 % los indicadores económicos del departamento	⊙	○	⊙		○	△	⊙	34
Aumentar la calidad de las materias primas y materiales y sustituirlos por otros mas económicos	⊙	⊙	△			△		20
Mantener las medidas y medios para evitar accidentes laborales y preservar la vida y salud de las camareras	△	⊙	○		○		○	19
	61	34	43	12	18	20	52	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.32 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos de Proceso- Objetivos Departamentales del **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC 3**

Tabla 3.32 **Matriz** de relación entre **Objetivos de Proceso- Objetivos Departamentales**, Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llave

Objetivos Departamentales Objetivos de Proceso	Incrementar en un 5 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	Aumentar el control en el uso racional del agua en las labores de limpieza de las camareras	Participar en al menos un curso de capacitación sobre el ahorro y uso racional de energía y agua	Elevar a 4 % el cumplimiento de los planes de consumo de acuerdo al nivel de limpieza de las camareras	reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	Estimular la participación de las camareras en los Fórum de ciencia y técnica de uso eficiente de agua y corriente eléctrica	Realizar análisis mensuales de comportamiento de los índices de consumo de energía eléctrica y agua	Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras	
Reducir en un 3% el consumo Eléctrico	⊙		Δ	⊙	⊙	Δ	Δ		30
Reducir en un 4% el consumo de agua por actividad de los empleados		⊙	Δ	⊙		Δ	⊙	⊙	38
Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía			⊙		Δ	⊙	Δ		20
Cumplir al 100% las recomendaciones derivadas en el uso racional de electricidad y agua	⊙	⊙	Δ	⊙	○	Δ		Δ	32
Compactar el alojamiento por módulos habitacionales	⊙				⊙				18
Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	Δ		○		Δ	⊙			23
	28	18	15	27	23	21	11	10	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.33 se muestra la **Matriz** medios/ fines para el **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC3**

Tabla 3.33 Matriz de **medios/ fines**. Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llaves

FINES	Medios			
Incrementar en un 5 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	al termino de los servicios básicos dejar en funcionamiento un solo ascensor	alternar el encendido de las iluminarias al termino de los servicios básicos	una vez terminada la limpieza de la habitación retirar la tarjeta centinela	apagar los equipo encendidos innecesariamente
	⊙	⊙	⊙	⊙
Aumentar el control en el uso racional del agua en las labores de limpieza de las camareras	usando las nuevas técnicas aprendidas en los seminarios	en presencia de salideros reportar como esta establecido	en vez de baldear usar el paño para limpiar los locales	aumentar el control en el abre cierra de los grifos
	⊙	O	⊙	O
Participar en al menos un curso de capacitación sobre el ahorro y uso racional de energía y agua	participando en los entrenamientos interno con el energético	asistir a los cursos de capacitación impartidos en la escuela de hotelería y turismo	cumplir con el plan de ahorro	
	⊙	⊙	Δ	
Elevar a 4 % el cumplimiento de los planes de consumo de acuerdo al nivel de limpieza de las camareras	aumentar el uso racional de agua	eleva la eficiencia en el control de los portadores energéticos	motivar a las camareras en el cumplimiento de los planes de consumo	establecer emulaciones y reconocer públicamente a las camareras mas destacadas en el ahorro
	⊙	⊙	O	O
Reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	aumentar el uso racional y ahorro de energía eléctrica	eleva la eficiencia y control de portadores energéticos	establecer emulaciones y reconocimiento publico a las camareras	motivar e incentivar a las camareras en la reducción del gasto energético
	⊙	⊙	O	O

participación de las camareras en los Fórum de ciencia y técnica de uso eficiente de agua y corriente eléctrica	informar a las camareras la importancia del Fórum de ciencia y técnica	favorecer la creatividad para estimular la participación en los Fóruns de ciencia y técnica	proveer de materiales necesarios para la experimentación de las innovaciones	facilitar intercambios con las camareras de otros centros hoteleros
	O	⊙	⊙	O
Realizar análisis mensuales de comportamiento de los índices de consumo de energía eléctrica y agua	coordinar con el energético	informar a todas las camareras respecto a los índices de consumo de electricidad y agua	hacer análisis diario del consumo de electricidad y agua	discutir el consumo en el análisis mensual junto a las camareras
	⊙	⊙	⊙	⊙
Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras	ir a los puestos de trabajo y valorar el cumplimiento del ahorro	vigilar sistémicamente el cumplimiento del ahorro	cumplir con los planes de ahorro acordados	
	⊙	⊙	Δ	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.34 se muestra la matriz de Relación entre los Objetivos Departamentales-Objetivos Individuales del **Objetivo Estratégico Nro.4 y ARC 3**

Tabla 3.34 **Matriz** de relación entre **Objetivos Departamentales - Objetivos Individuales**. Proceso de alojamiento, Departamento de Ama de Llaves, puesto de Camarera

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Cumplir con los planes de medida para el uso y consumo de los portadores energéticos del área	Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en las habitaciones, pasillos y otros	Cumplir con los planes de consumo de agua en las labores de limpieza	Participar en los cursos de capacitación de uso racional y ahorro de corriente eléctrica y agua	Participar activamente en los Fórum de ciencia y técnica	Cumplir con los planes de consumo de corriente eléctrica	Reportar con urgencia los salideros de agua que se produzcan en las habitaciones y otros	
Incrementar en un 5 % el ahorro de electricidad en las áreas de prestación de servicio	⊙	⊙		○	△	⊙		31
Aumentar el control en el uso racional del agua en las labores de limpieza de las camareras	△		⊙	○	△		⊙	23
Participar en al menos un curso de capacitación sobre el ahorro y uso racional de energía y agua	△	△	△	⊙	○	△		16
Elevar a 4 % el cumplimiento de los planes de consumo de acuerdo al nivel de limpieza de las camareras	⊙	⊙	⊙	△		○	○	34
Reducir a 3 % el gasto de energía eléctrica consumida	⊙	⊙	⊙	△	△	○		32
Estimular la participación de las camareras en los Fórum de ciencia y técnica de uso eficiente de agua y corriente eléctrica	△	△	△	○	⊙	△		25
Realizar análisis mensuales de comportamiento de los índices de consumo de energía eléctrica y agua	△		○			⊙		13
Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras	○	○	△			○		10
	34	32	33	20	15	29	12	

Fuente: elaboración propia

Como resultado de los pesos específicos atribuidos por los expertos en las tablas 3.28, 3.31 y 3.44 de las Matrices de Relación entre objetivos departamentales y objetivos individuales en el departamento de Ama de Llaves y las Áreas de Resultados Claves, se presentan en la tabla 3.35 los objetivos individuales con mayor peso según los criterios de los expertos para los Objetivos Estratégicos 1, 3 y 4 y las Áreas de Resultados Claves 1,3, como objetivos individuales del puesto de Camarera.

Tabla 3.35 objetivos individuales del puesto de Camarera. Proceso de alojamiento, departamento de Ama de Llaves

Proceso : Alojamiento	Dpto. Ama de Llaves
Objetivos de Puesto de Camarera	
Objetivos Estratégico Nro. 1 y ARC 1 ▪ <i>Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de trabajo de las camareras</i> ▪ <i>Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios de las habitaciones exigidas en la norma de calidad del Hotel</i> ▪ <i>Disminuir a cero la cantidad de habitaciones rechazadas en las inspecciones y supervisiones</i> ▪ <i>Mantener los por cientos de asistencia y puntualidad en el trabajo según lo establecido</i> ▪ <i>Garantizar en el 100% de las habitaciones asignadas perfectas condiciones de limpieza, orden y acondicionamiento</i>	
Objetivos Estratégico Nro. 3 y ARC 3 ▪ <i>Cumplir el 100 % de los indicadores de gastos de materiales por actividad asignada.</i> ▪ <i>Cumplir el 100% de medidas de uso de los medios de higiene y protección personal</i> ▪ <i>Usar eficientemente las materias primas y materiales en la actividad de limpieza y confort de habitaciones y otros</i> ▪ <i>Aumentar la productividad con los medios y materiales asignados</i>	
Objetivos Estratégico Nro. 4 y ARC 3 ▪ <i>Cumplir con los planes de medida para el uso y consumo de los portadores energéticos de área</i> ▪ <i>Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en las habitaciones, pasillos y otros</i> ▪ <i>Cumplir con los planes de consumo de agua en las labores de limpieza</i> ▪ <i>Cumplir con los planes de consumo de corriente eléctrica</i>	

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 33 se puede ver la figura y las tablas de la Área de Resultado clave número 2 y objetivo estratégico número 2, y en el Anexo 34 se ilustra los mapas de alineamiento del proceso de Restauración vinculados con los objetivos estratégicos que se muestran a través de figuras y tablas de matrices de relación y medios/ fines. Así como una breve descripción del proceso de restauración.

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 3.8), y la definición de los indicadores claves de rendimiento, y quedando pendiente la propuesta 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.

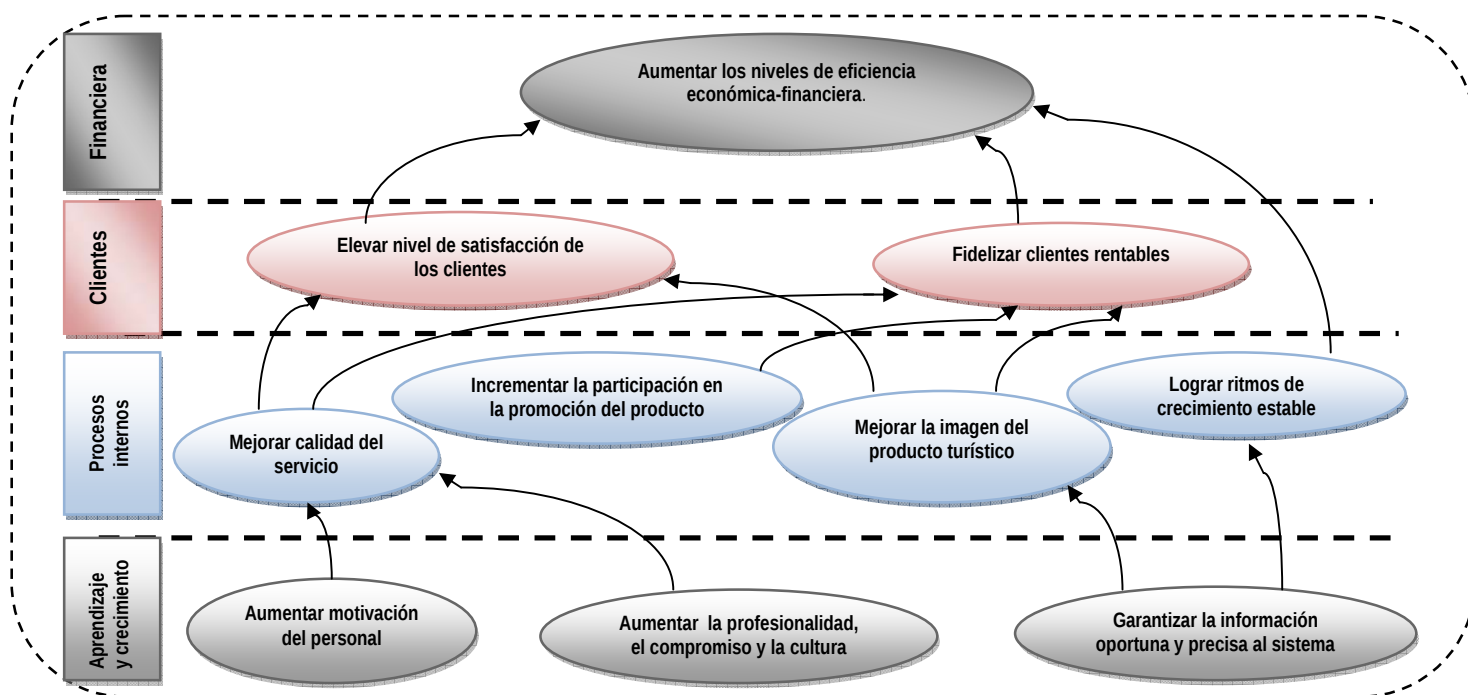


Figura 3.8 Mapa estratégico.

Para el conjunto de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos del Hotel desde sus cuatro perspectivas vitales: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y

crecimiento, se establecen objetivos estratégicos de la organización, así como factores claves que facilitaran la consecución de los mismos. A fin de controlar la evolución de estos factores claves vinculados a las perspectivas citadas.

Establecer las perspectivas y Desglosar la visión.

Visión: <i>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.</i>	
	Desglose de la Visión
Financiera	<i>Líder en cuanto a los resultados en los Indicadores Financieros</i>
Cliente	<i>Brindar un servicio personalizado, distinguido por clientes altamente satisfechos</i>
Procesos internos	<i>Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos</i>
Aprendizaje y crecimiento	<i>Mantener el personal altamente capacitado y motivado</i>

Tabla 3.36. Desglose de la Visión.

A continuación se presenta una propuesta inicial de lo que serían los factores claves, indicadores y rango de control de un cuadro de mando integral. Debe aclararse que esta propuesta se limita al monitoreo del progreso del logro de los objetivos estratégicos y las áreas de resultados claves que han formado parte del despliegue presentado en esta investigación. De manera que, sería responsabilidad de la organización incluir los elementos que faltan cuando haya sido completado el despliegue, y así completar esta propuesta que sin lugar a dudas es inicial y debe mejorarse.

Además, como se menciona anteriormente, no se incluye la propuesta del soporte tecnológico que serviría para la medición de los indicadores y el control de la gestión, considerando que todavía es una propuesta inicial.

El Hotel Jagua auxiliándose de los especialistas de las áreas de resultados claves logró definir los objetivos estratégicos así como los indicadores necesarios con sus inductores de actuación y valores metas respectivos para el cumplimiento de su estrategia principal. A continuación se muestra una tabla con la propuesta.

Tabla 3.37. Desglose de la visión por cada perspectiva

PERPECTIVA	FACTORES CLAVES	INDICADORES	RANGO DE CONTROL	RESPONSABLE
FINANCIERA (mejora de resultados y rentabilidad)	.↑Rentabilidad a 0.3	.Beneficio neto/ Capitales propios .Beneficios "n"/ Beneficios año "n-1"	≥ 0.3 excelente = 0.20 bueno < 0.18 mal	.Especialista de cont. finanzas

	se incurrir en 0.484 ctvs. costos y gastos por cada peso de ingreso en divisas	Total de costos y gastos incurridos en recursos materiales y financieros	≤ 0.484 excelente = 0.485 bueno > 0.486 mal	.Especialista de cont. finanzas
	.↓ 5 % el consumo eléctrico	.Índice global de consumo de energía	≤ 5 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	.Energético .Especialista de cont. Finanzas
	.↓ 4 % el consumo de agua	.Índice global de consumo de agua	≤ 4 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	Energético Especialista de cont. Finanzas
	.↓ 2% los gastos en recursos materiales y financieros	Total de gastos en recursos materiales y financieros	≤ 2 % excelente = 1% bueno < 0% mal	Especialista de cont. Finanzas
CLIENTES (Aumento de la satisfacción del cliente)	.↑ 4.8 índice de satisfacción del cliente (ISC)	.ISC = $(1 - \text{Puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos}) \times 100 \%$	≥ 4.8 excelente = 4.7 bueno < 4.6 mal	.Especialista de calidad
	.Adecuada relación calidad/precio	Resultado de encuestas	≥ 4.6 excelente = 4.5 bueno < 4.4 mal	.Especialista de calidad
	.↓ a cero el número de quejas de los clientes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	≤ 0 excelente = 3% bueno > 5% mal	Especialista de calidad
INTERNA (Mejora de procesos, aporte de servicios innovadores).	.↑ 100% Calidad del servicio prestado	Cantidad de Servicios Terminados Aceptados / Cantidad de Servicios Terminados) x 100%	≥ 100 % excelente = 90% bueno < 85% mal	Especialista de calidad
	.↓ 5 % coste-mantenimiento calidad	Coste por unidad de servicio	≤ 5 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	Especialista de calidad
	.↓ a cero los Costes de no calidad	Nº de servicios rechazados/total servicios.	≤ 0 % excelente = 3% bueno > 5 % mal	Especialista de calidad
	Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento.	Tiempo del Ciclo / unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproceso:	≤ 0 % excelente = 3% bueno > 5 % mal	Especialista de calidad y responsable de proceso
	Estimular la participación de los empleados en los foros de ciencias y técnica	Exposición de mejoramiento tecnológico o innovación de los medios de consumo	≥ 10 % excelente = 5% bueno < 2 % mal	Especialista de RR. HH

	Elevar en un 5% el nivel de aceptación o popularidad de las ofertas	ISC = (1 –puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) X 100%	≥ 5 % excelente = 3 % bueno < 2 % mal	Especialista de calidad y responsable de proceso
	.↓ el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	Tiempo de procesamiento / unidades de salida	≥ 5% excelente = 3% bueno <2% mal	Especialista de calidad y Responsable de proceso
	↓en un 5% el costo por unidad de salida.	Costo del proceso / unidades de salida	≥ 5% excelente = 3% bueno <2% mal	Especialista de calidad y Responsable de proceso
EMPLEADOS (Aumento capacidad/motivación)	.↑5% Productividad	Productividad = valor agregado bruto / Total de empleados	≥ 5% excelente = 3% bueno < 2% mal	Especialista de RR.HH
	.↑15 % de Seleccionado y promocionado	Nº trabajadores promocionados/Nº Total de empleados	≥ 15% excelente = 10 % bueno < 5 % mal	Especialista de RR.HH
	.↑5% Formación	Inversión en formación/Salarios totales	≥ 5% excelente = 3 % bueno < 2% mal	Especialista de RR.HH
	.↑100% Satisfacción	Resultados de encuestas.	≥ 100% excelente = 80% bueno < 60% mal	Especialista de RR.HH
	Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	formación recibida en los centros de formación correspondientes	≥ 100% excelente = 90 % bueno < 85 % mal	Especialista de RR. HH
	Elevar la efectividad de los empleados a un 100%	(Cantidad de tareas Terminadas Aceptadas / Cantidad de tareas Terminadas) x 100%	≥ 100% excelente = 95 % bueno < 90 % mal	Especialista de RR.HH y responsable de proceso

Fuente: Elaboración propia

3.4 Conclusiones parciales.

Al término de este capítulo se plantean las siguientes conclusiones:

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 define el propósito estratégico de la organización (misión, visión, valores).
3. Para el cumplimiento del propósito estratégico se identificaron 4 áreas de resultados clave.
 - Gestión de la Calidad
 - Gestión del capital humano
 - Gestión de la eficiencia económica – financiera y energética
 - Promoción y comercialización
4. Para el cumplimiento del propósito estratégico se definen cuatro áreas de resultados claves con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medida, grados de consecución y acciones.
5. Se realiza el despliegue de los objetivos estratégicos hasta el puesto de trabajo, al nivel individual: camarera, perteneciente al Departamento de Ama de Llaves y de recepcionista perteneciente al Departamento de recepción ambos en el proceso de Alojamiento.
6. Se realiza el despliegue de los objetivos estratégicos hasta el puesto de dependiente al nivel individual, perteneciente al Departamento de restaurante en el proceso de restauración.
7. Se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral, se diseñó el mapa estratégico y se definen los indicadores claves de rendimiento, y quedando pendiente 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.

Conclusiones Generales

Al término de la investigación se arriban a 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. Se utiliza un modelo que ha sido presentado en investigaciones realizadas en la provincia cuyo propósito principal es la reducción de las tres discrepancias que se han identificado limitan la mejora de procesos en un circuito turístico.
4. 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.
5. La aplicación del procedimiento para la planeación y el despliegue estratégico en el Hotel Jagua Cienfuegos contribuye al alineamiento entre el Nivel Estratégico de la red y el Nivel Táctico y el Nivel Operativo:
 - o 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.
 - o Se Definen cuatro Áreas de Resultados Claves con sus objetivos estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución que establecen la vía para el cumplimiento del propósito estratégico.
 - o Se realiza el despliegue de las metas a los procesos de Alojamiento y Restauración por ser los más importantes y la razón de ser del Hotel, y a los Departamentos de Recepción, Ama de Llave y Restaurante, hasta los puestos de trabajo.
 - o Se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral, se diseñó el mapa estratégico y se definen los indicadores claves de rendimiento, y quedando pendiente 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.

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 5 y 6 correspondientes al ARC4, a los procesos de Alojamiento y Restauración así como los Departamentos implicados, hasta el nivel individual, y los demás procesos y departamentos que conforman el Hotel
 - 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.

Referencia Bibliografía

- [1] M. Menguzzato, *Hacia la Dirección Estratégica de la Empresa, en la Dirección Estratégica en el marco económico actual*, Universidad de Alicante, C.A.M: .
- [2] Menguzzato, Marina, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.*, Barcelona: Ariel, 1995.
- [3] E. Bueno Campos, "Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica," Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País,, 1993, pág. 21.
- [4] E. Bueno Campos, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid: Pirámide, 1971.
- [5] B. Lantigua Montes de Oca, "La Dirección Estratégica: una ventaja Competitiva.," Mar. 2009.
- [6] K. Andrews, *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.
- [7] Porter, Michael (último), *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- [8] D. Schendel, y C.W. Hofer, *Strategic Management*, little, Brown and co., 1979.
- [9] A.P. Bartoli, Hermel, *Le Développement de L' entreprise.*, París: Economica, 1998.
- [10] G.A. Ronda Pupo, *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*, La Habana: 2006.
- [11] Ronda Pupo, Guillermo, "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* , vol. 1, Abr. 2004, pág. 17.
- [12] Rodríguez González, Fermin O, *Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Concepos y metodología. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*, La Habana: CCED, 1998.
- [13] Gárciga, Rogelio, *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos.*, La Habana: "Félix Varela", 1999.
- [14] ISO 9000-2005, "Fundamentos y Vocabulario.," 2005.
- [15] J.A. Calle Gluglieri, *Reingeniería y Seguridad en el ciberespacio*, Madrid: Ediciones Días de Santos, 2005.
- [16] E. Rodrigo Martínez, *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,, 2004.
- [17] Minor, Arce, "Gestión basada en procesos," Mar. 2009.
- [18] M. Hernández Torres, *La brecha entre el control de gestión y la estrategia*, (La Habana) 23, (3): 2002.

- [19] AMAT, Joan. M, *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1993.
- [20] R.1. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School. Boston, Massachusetts: .
- [21] Hernández Torres, Maritza, "Control de Gestión dimensiones y diagnóstico permanentes," *Revista Ingeniería Industrial* , vol. 1, Mar. 2003, pág. 35.
- [22] C. González, "Un Nuevo enfoque para la Planeación Estratégica," Mar. 2009.
- [23] Juran, Joseph M, *Manual de Calidad*., España: McGraw-Hill,, 2001.
- [24] Juran, Joseph M, *Más allá de seis sigma*.
- [25] Gutiérrez Castillo, Orlando Gancedo Gaspar, Nélida , "Estrategia de Desarrollo del Turismo en Cuba: Resultados, Retos y Perspectivas."
- [26] Reinoso, Álvaro, *Alineamiento Estratégico, la eliminación de la teoría de la conspiración*, Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País, 2003.
- [27] Saint Paul, R, *Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects, methodes de prevision*, Paris: EME, 1974.

Bibliografía

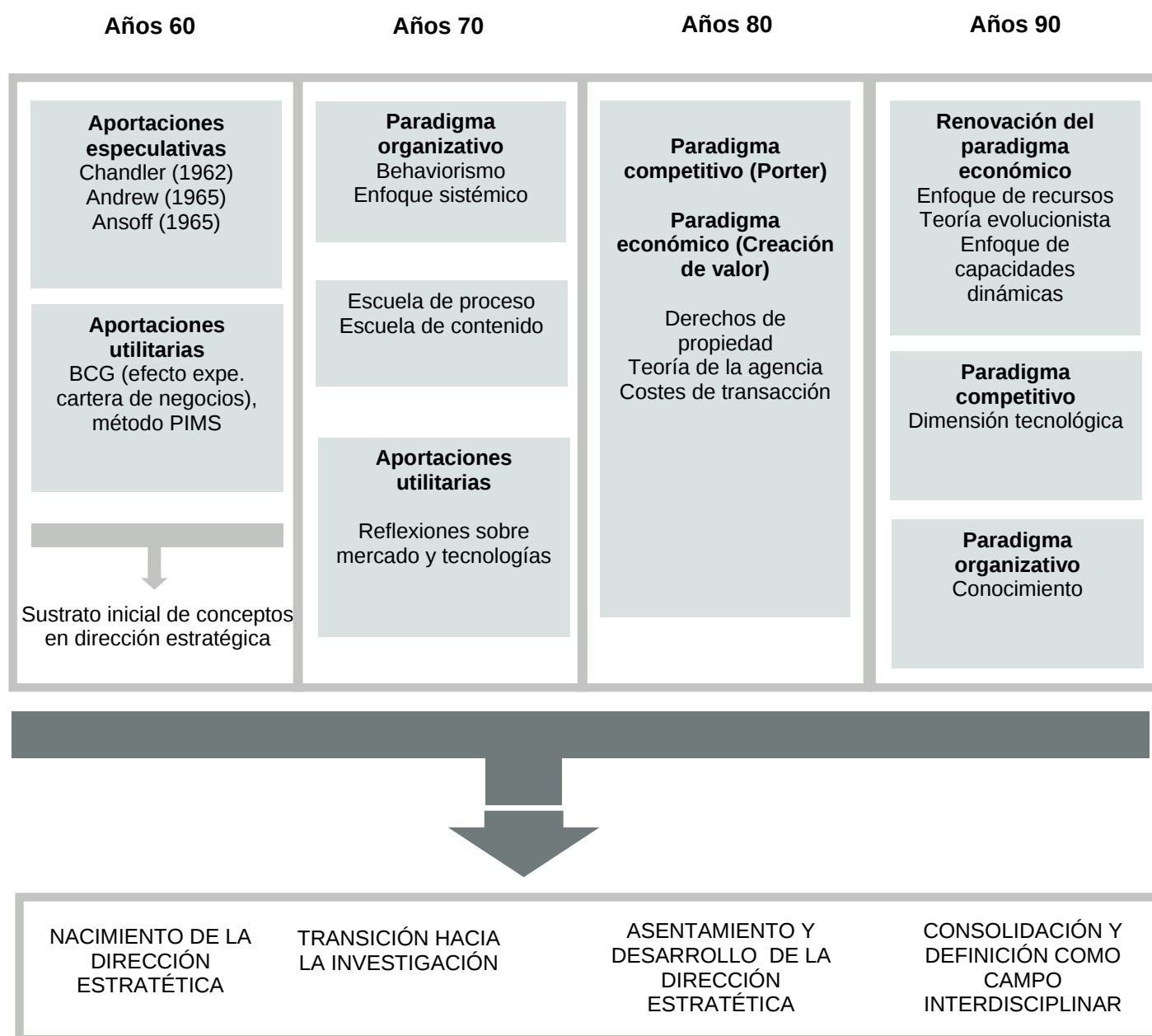
2003. TODO COMIENZA CON UNA VISIÓN Y MISIÓN CLARAS... En *El Terremoto Empresarial* . Estados Unidos: Oficina de Ciencia y Tecnología.
- 2009a. Are We Making Progress As Leaders? Available at: http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/ProgressAL.pdf.
- 2009b. Are We Making Progress? Available at: http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/Progress.pdf.
- Criteria for Performance Excellence 2009-2010. Available at: <http://www.baldrige.nist.gov/Criteria.htm>.
- développement de l'entreprise*,
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 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. M, 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: Economica.
- 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 Estrategica de la Empresa*, Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E., 1993. Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica. En Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Economica de Amigos del Pais,, p. 21.
- Calle Gluglieri, J.A., 2005. *Reingeniería y Seguridad en el ciberespacio*, Madrid: Ediciones Días de Santos.

- Cárazvez 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.
- Diallo, Oumar, 2009. Procedimiento para la Mejora de Procesos en Servicios Turísticos., p.81.
- Domingo Peteiro, R , La gestión tradicional y la gestión por procesos. Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- Domingo, Peteiro, , 2008. La gestión tradicional y la gestión por procesos. Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- Richard C.H., DeFeo, Joseph A, 2007. Análisis y planeación de la calidad. Gryna., p.740
- 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 ,
- Gutiérrez Castillo, Orlando Gancedo Gaspar,Nélida , *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.
- 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, R.S. Y Norton, D.P. (1992): "the balanced scorecard-Measures that drive performace", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- 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.
- Machado García, Lianet, 2009. Procedimiento para la Planeación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.
- 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 economico actual*, Universidad de Alicante, C.A.M.
- Menguzzato, Marina, R., 1997. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". , Ministerio de Educacion 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).
- Miranda González, Tatiana, 2009. Procedimiento para la mejora de procesos en servicios turísticos. Aplicaciones en el proceso de Restauración del Hotel Gran Caribe "Jagua" de la provincia Cienfuegos. p.58.
- Nogueira Rivera, Dialelys, 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.

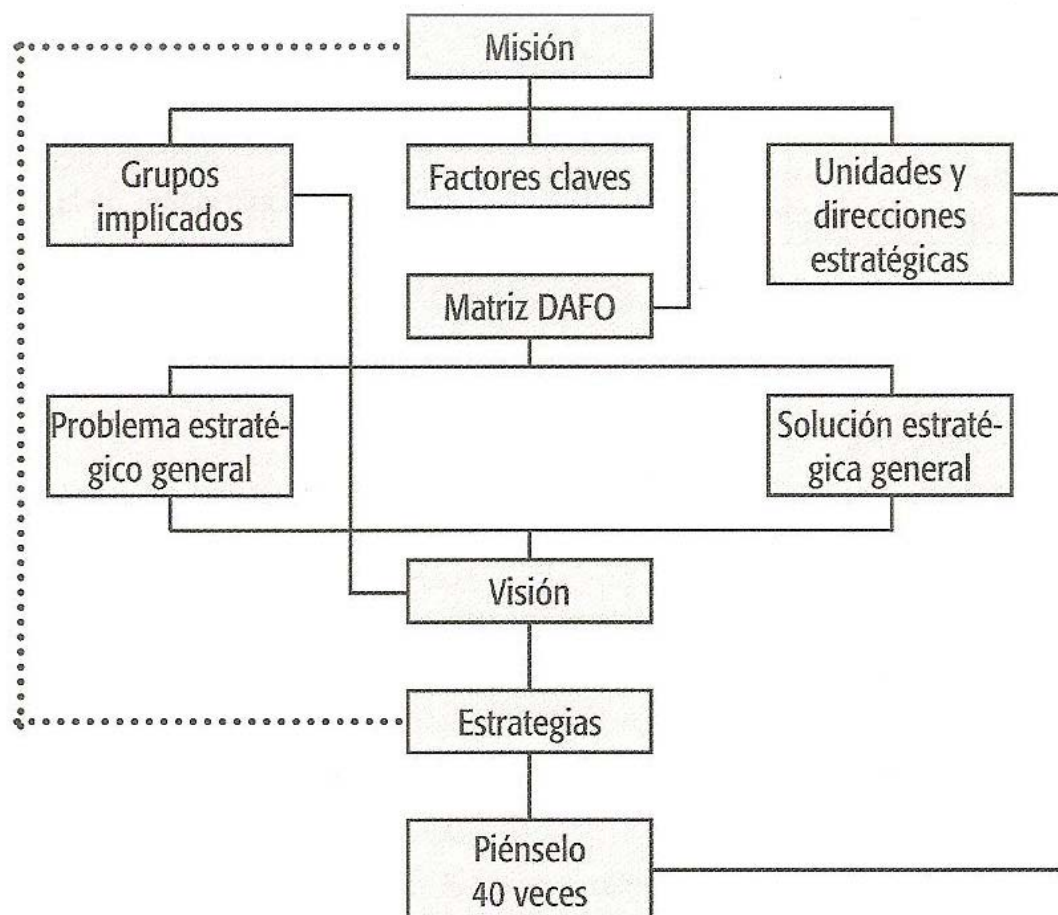
- Porter, Michael (último), 1980. *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Reinoso, Álvaro, 2003. *Alineamiento Estratégico, la eliminación de la teoría de la conspiración*, Valencia: Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País.
- Rodrigo Martínez, E., 2004. *La mejora de la 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, Fermin O, 1998. *Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Concepos 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)



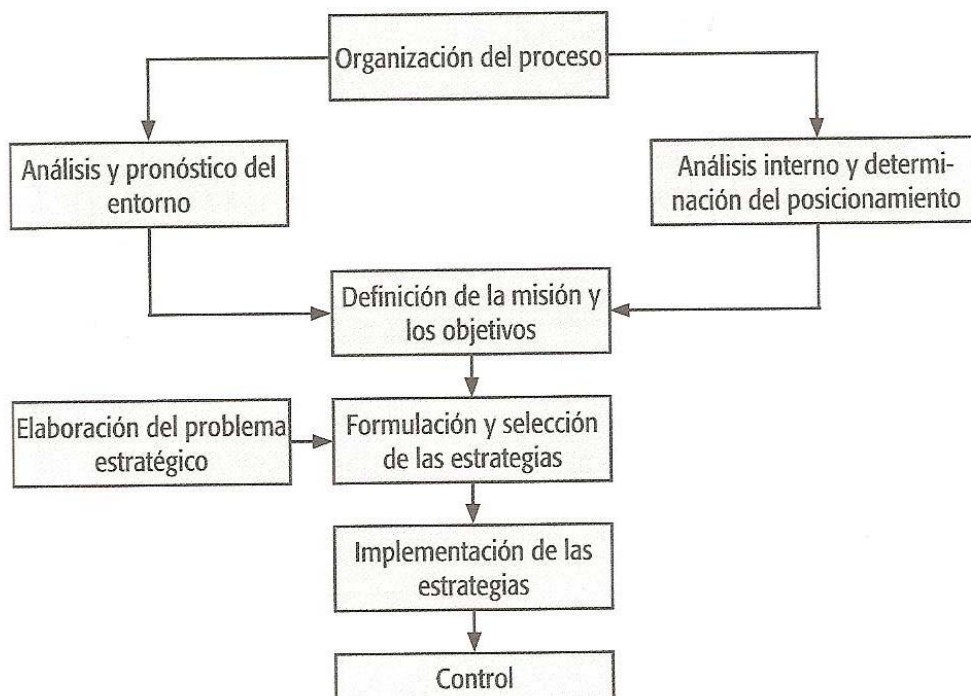
Continuación

Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (Cuba, 1999)

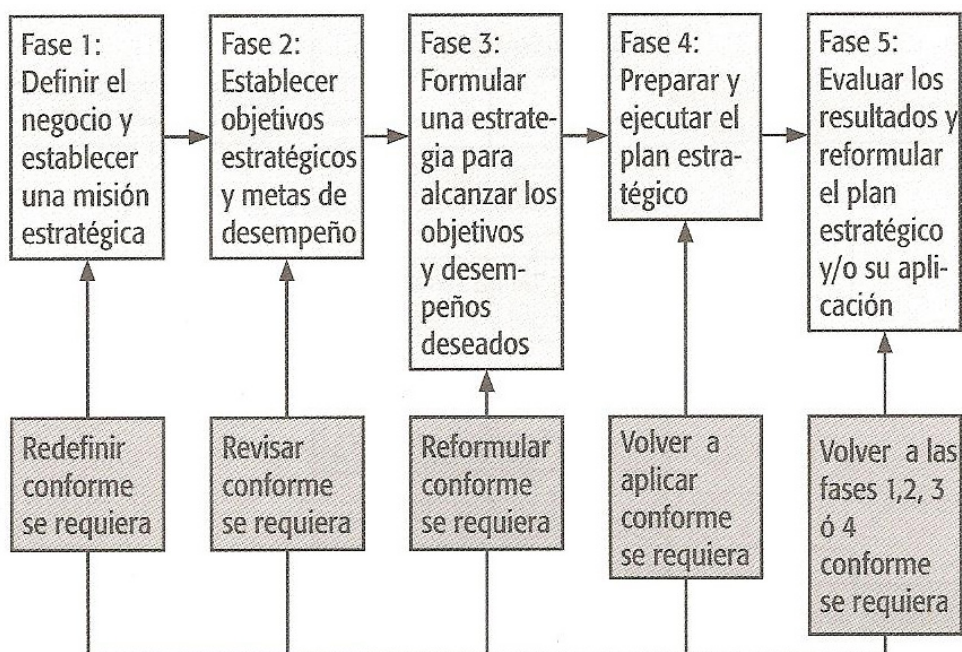


Continuación

Modelo propuesto por Bueno (España, 1997)



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



Anexo 3. Acumulado de las llegadas de visitante a Cuba.

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

Fuente: ONE, Panorama Territorial 2009

Anexo 4. Llegadas de turistas a las Américas.

Destinos principales	Series ¹	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 frontera (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

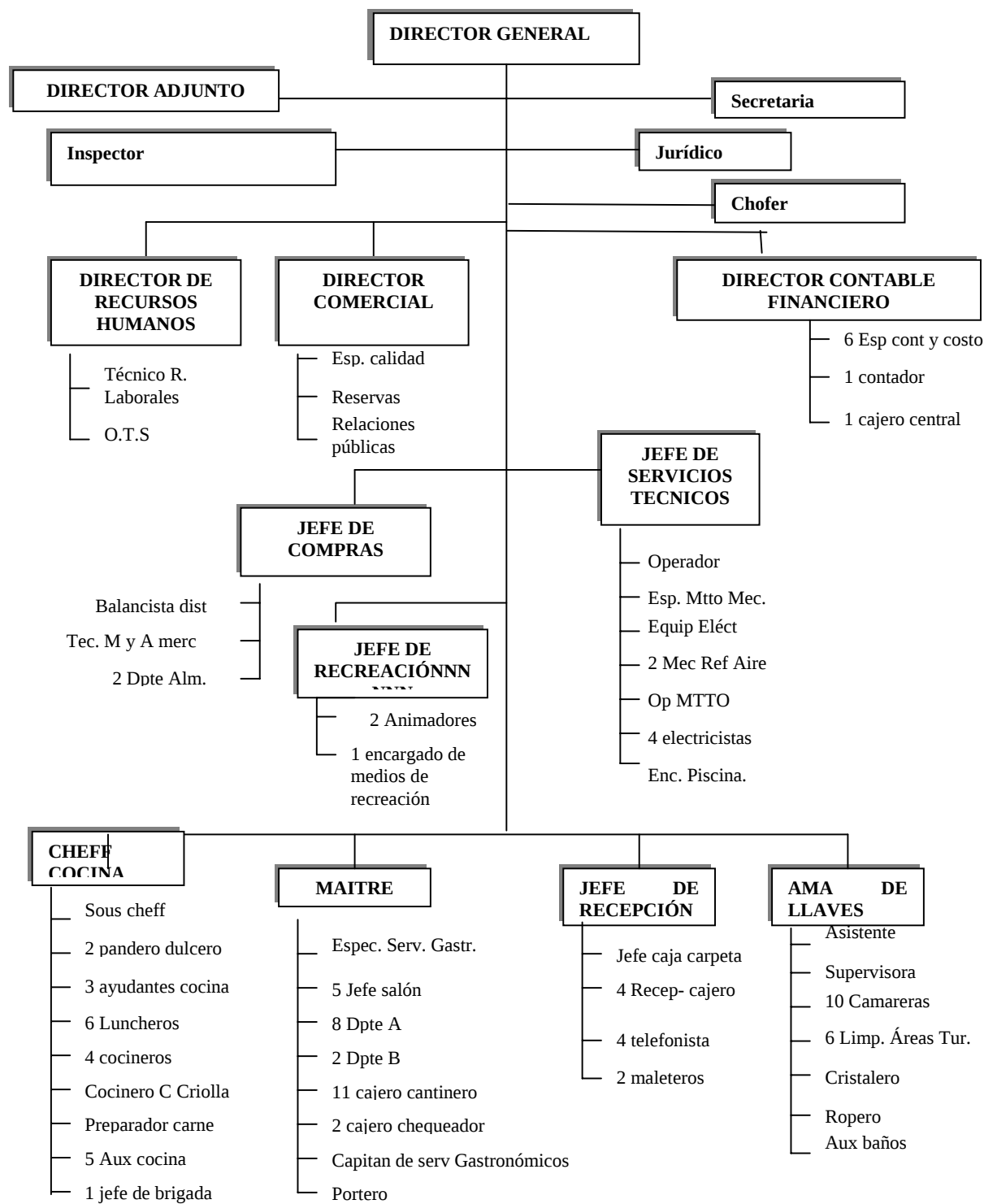
TCE: llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos

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

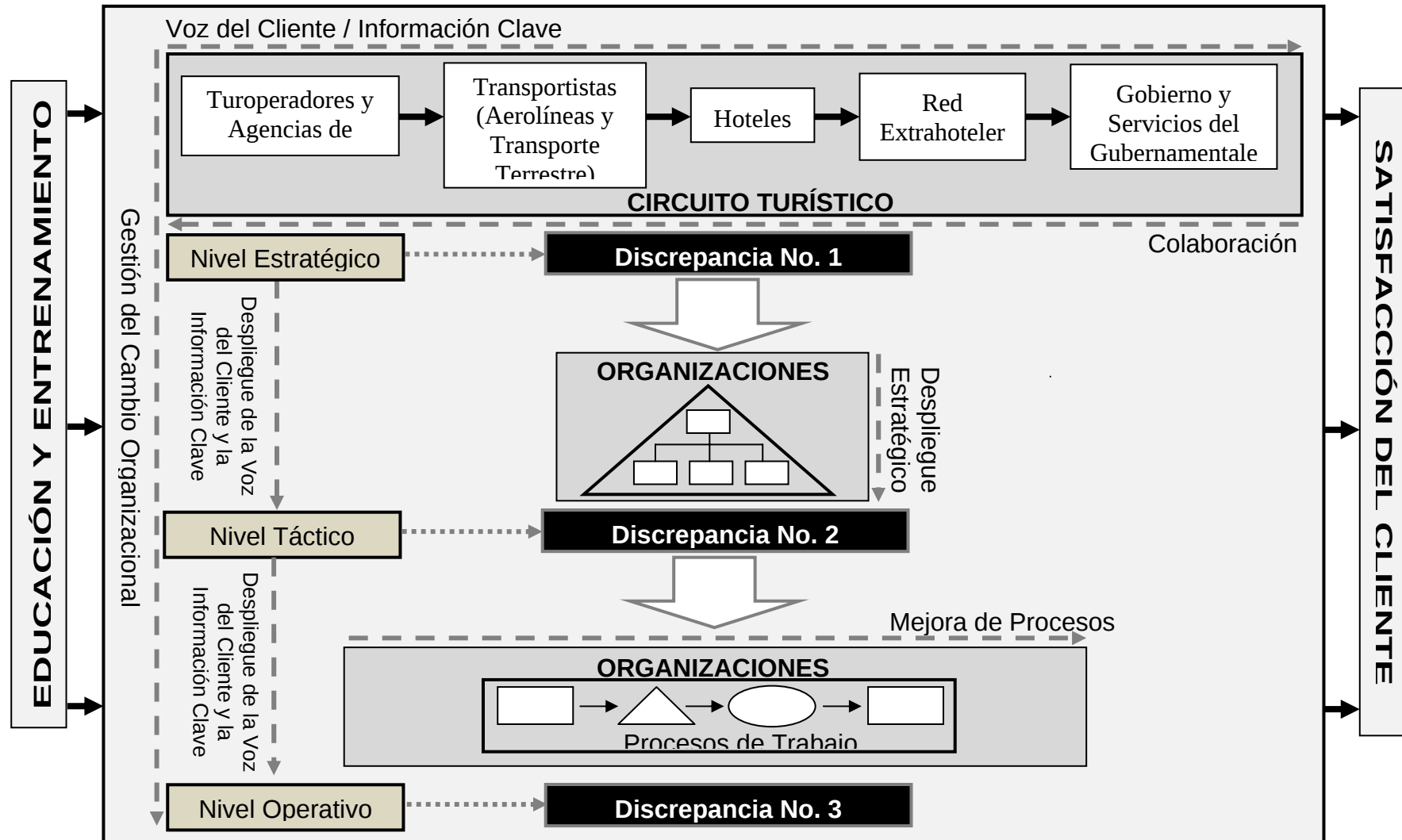
Indicadores Turísticos	UM	2005	2006	%	2007	%	2008	%
Turistas Días Extranj	uno	190777	217962	114,24	202472	92,8	151021	97,4
Canadá	uno	47809	42942	89,8	38553	89,7	39074	102,6
Francia	uno	22337	22905	102,5	22526	98,3	20447	109,2
Alemania	uno	22397	19483	86,9	18981	97,4	18374	103,2
Turistas Días Totales	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	Cumplim 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
Cítricos	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 ****			La Unión-Palacio Azul ****			Rancho Luna-Faro Luna ***			Pasacaballos **		
		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	106,1	15114	15481	97,6	23657	26281	90,0	2366	2996	79,0
Turistas Días Extranjeros	Uno	49345	47416	104,1	22309	20843	107,0	64962	75210	86,4	9444	5650	16,7
Turistas Físicos Totales	Uno	41502	38310	108,3	18768	18983	98,9	32717	37343	87,6	20464	8973	228,1
Turistas Días Totales	Uno	65432	61735	106,0	30573	28762	106,3	97001	115030	84,3	86075	91578	94,0
Turistas Días Nacionales	Uno	16087	14319	112,3	8264	7919	104,4	32039	39820	80,5	76631	35070	218,5
Estancia Media Turismo Internacional.	Días	1,5	1,5	100	1,5	1,3	115,38	2,7	2,9	93,1	1,9	4,0	21,2
Ingresos Turísticos	M CUC	2832,8	2651,8	106,8	1076,8	983,7	109,5	2312,7	2787,9	83,0	1710	1686,9	101,4
Ingresos Turísticos	MP	3793,0	3353,8	113,1	1484,5	1379,5	107,6	3646,9	4738,0	77,0	3882,	3076,7	126,2
Ing Medio Turístico/ Turist. Días Ext.	CUC	57,41	55,93	102,6	48,27	47,20	102,3	35,60	37,07	96,0	181,1	29,85	-
Costos y Gastos por Turistas días Ext.	CUC	30,30	27,40	110,6	25,90	25,46	101,7	30,07	27,72	108,5	123,1	20,74	-
Habitaciones Días Existentes T.Intern.	Uno	54534	54385	100,3	20496	20440	100,3	98088	97820	100,3	-	-	-
Habitaciones Días Ocupadas Ext.	Uno	29348	28972	101,3	12919	11444	112,9	41247	49062	84,1	7510	21188	35,4
Índice de Ocupación Internacional	%	53,8	53,3	100,93	63,0	56,0	112,5	42,1	50,2	83,8	-	-	-
Habitaciones Días Existentes	Uno	54534	54385	100,3	20496	20440	100,3	98088	97820	100,3	68808	68620	100,3
Habitaciones Días Ocupadas	Uno	37234	35868	103,8	16513	14923	110,7	56734	65993	86,0	40663	34158	119,0
Ocupación Total	%	68,3	66,0	103,5	80,6	73,0	110,4	57,8	67,5	85,6	59,1	49,8	9,3

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 proteccion
BRAS CUBA	Cigarros y Tabacos

VIMA	Quesos y Helados
Cítricos Victoria de Girón	Frutas, Verduras, Especies, Jugos de Frutas, Mermeladas.

Continuación.

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,

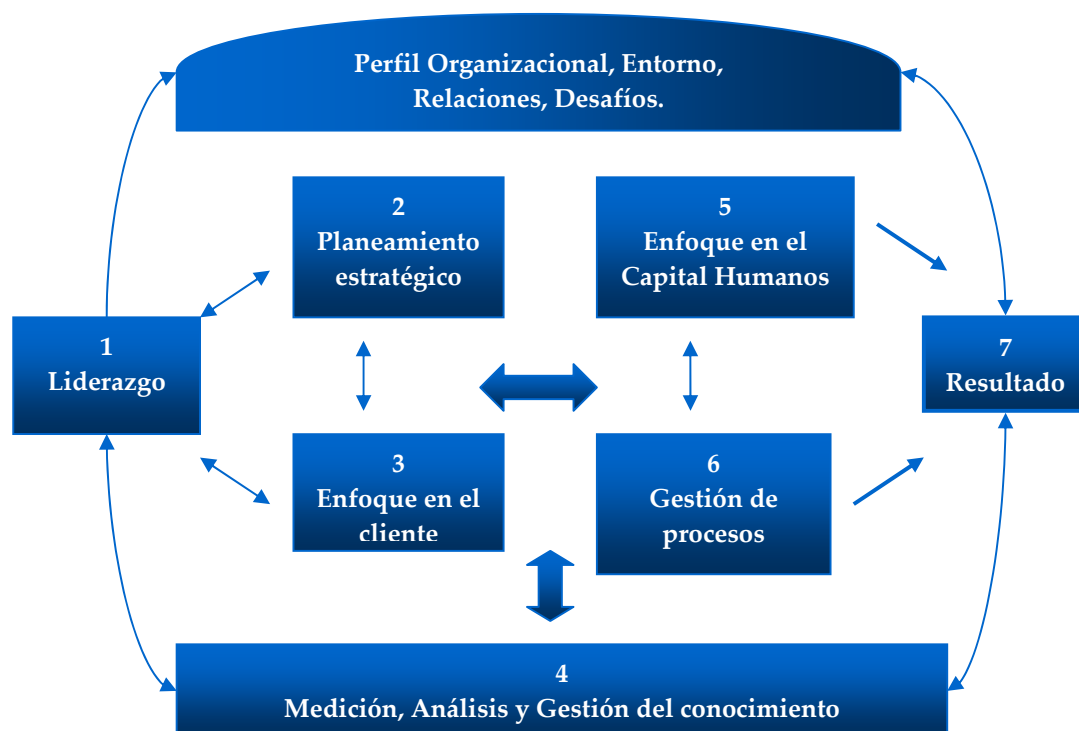
Anexo 12. Marco general del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

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
1 Liderazgo	1.1 Liderazgo de la alta dirección.	70
	1.2 Responsabilidades sociales y de autoridad	50
		<u>120</u>
2 Planeación Estratégica	2.1 Desarrollo Estratégico.	40
	2.2 Despliegue Estratégico.	45
		<u>85</u>
3 Enfoque en el cliente	3.1 Compromiso con el cliente.	40
	3.2 Voz del cliente.	45
		<u>85</u>
4 Medición, Análisis y gestión del conocimiento	4.1 Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional.	45
	4.2 Gestión de la información, tecnología de la información y conocimiento.	45
		<u>90</u>
5 Enfoque en el Capital Humano	5.1 Compromiso de trabajo.	45
	5.2 Ambiente de trabajo.	40
		<u>85</u>
6 Gestión de Procesos	6.1 Sistemas de Trabajo.	35
	6.2 Procesos de Trabajo	50
		<u>85</u>
7 Resultados	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
		<u>450</u>

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

CATEGORÍA 2: PLANEACION ESTRATEGICA

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

CATEGORÍA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE

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

	Fuertemente desacuerdo	Fuertemente de acuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
CATEGORÍA 4: MEDICIÓN, ANALISIS 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.

CATEGORÍA 1: LIDERAZGO

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. a : Conozco la misión de mi organización (lo que está tratando de lograr).v	☐	☐	☐	☐	☐
1. b Conozco la visión de mi organización(a donde está tratando de ir en el futuro).	☐	☐	☐	☐	☐
1. c Mis líderes superiores usan los valores de la organización para guiarnos.	☐	☐	☐	☐	☐
1. d Mis líderes superiores crean un ambiente laboral que me ayuda a hacer mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
1. e Mis líderes comparten información sobre la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
1. f Mi organización me pregunta lo que yo pienso	☐	☐	☐	☐	☐
1. g Mi organización cumple y mantiene una conducta ética y legal	☐	☐	☐	☐	☐

CATEGORÍA 2: PLANEACION ESTRATEGICA

2. a A medida que se planea, mi organización me pregunta acerca de mis ideas.	☐	☐	☐	☐	☐
2. b Mi organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación).	☐	☐	☐	☐	☐
2. c Los empleados conocen los planes de la organización que afectarán su trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
2. d Sé cómo se saber si estamos progresando en la parte del plan de mi grupo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
2. e Se en que medida los planes de acciones se están cumpliendo con efectividad.	☐	☐	☐	☐	☐
2. f Mi organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan.	☐	☐	☐	☐	☐

CATEGORÍA 3: ENFOQUE EN EL CLIENTE

3. a Se cuales son los clientes y segmentos de mercado más importantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
3. b Pregunto regularmente a mis clientes sobre sus necesidades, preferencias y deseos.	☐	☐	☐	☐	☐
3. c Pregunto a mis clientes si están satisfechos o no con mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
3. d Sé como atraer a nuevos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
3. e Se me permite tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
3. f Conozco las acciones que mi organización desarrolla para comprometerse con el cliente	☐	☐	☐	☐	☐

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

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- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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
CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Fuerte- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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
CATEGORIA 3: ENFOQUE AL CLIENTE	Fuerte- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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-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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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 progreso.	0	21.4	21.4	57.1	0
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

CATEGORIA 1: LIDERAZGO	Fuerte- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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
CATEGORIA 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Fuerte- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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
CATEGORIA 3: ENFOQUE AL CLIENTE	Fuerte- mente en desacuerdo (%)	En desa- cuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte- mente de acuerdo (%)
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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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	Fuerte-mente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Indeciso (%)	De acuerdo (%)	Fuerte-mente de acuerdo (%)
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

Autor: Ing. Fernando Abel Canga

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
Liderazgo											
▪ 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										
Planeación Estratégica											
▪ 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								
Enfoque en el Cliente											
▪ 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.

[illegible]

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”
- Controlar el Mantenimiento del nuevo Sistema de Aviso de Incendio en todas las áreas del Hotel.

Autor: Ing. Fernando Abel Canga

- 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.

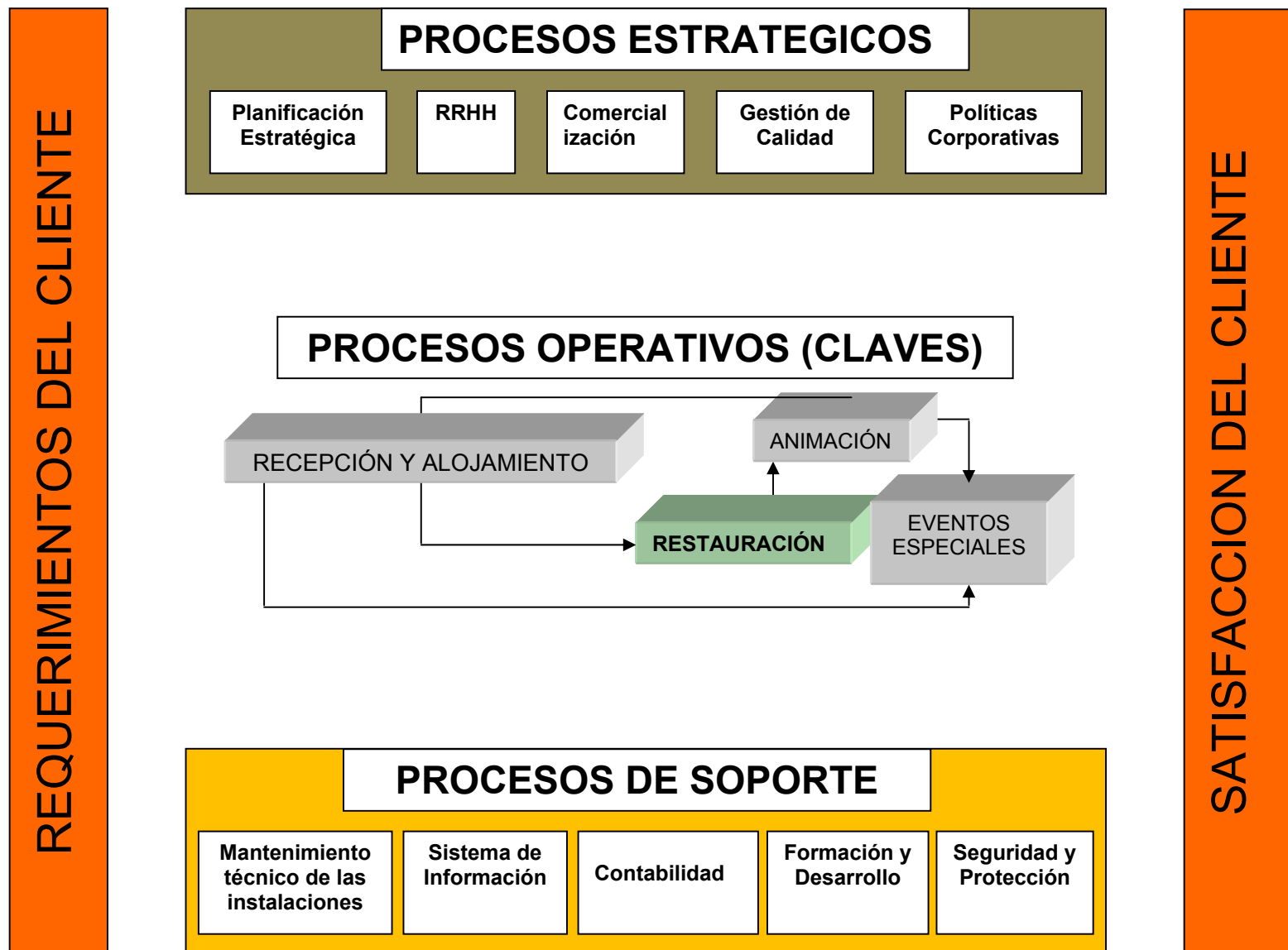
COMPRAS

- 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 de 2009.

Periodo	Principales no conformidades
2008	➤ Deficiencias en el funcionamiento de los ascensores. ➤ Deterioro del mobiliario y el estado de las mamparas. ➤ Insuficiente abasto de agua en las habitaciones. ➤ Carencia de alfombras antiresbalables.
Enero/2009	➤ Problemas con las cerraduras de las puertas. ➤ Necesidad de más toallas en las habitaciones. ➤ Bebidas de los bares muy caras, fundamentalmente la coctelería. ➤ Problemas con el agua caliente en las habitaciones. ➤ Ruidos provocados por la música. ➤ Problemas con la máquina de café – leche en el Restaurante. ➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones. ➤ Demoras en el servicio.
Febrero/2009	➤ Ruidos provocados por la música. ➤ Problemas con la máquina de café – leche en el Restaurante. ➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones. ➤ Comunicaciones muy caras ➤ Problemas con el agua caliente en las habitaciones
Marzo/2009	➤ Algunos clientes manifiestan que no han visto la animación ➤ Necesidad de más almohadas en las habitaciones ➤ Mejorar el servicio del restaurante Bufé ➤ Precios muy caros en la coctelería de los bares

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.**

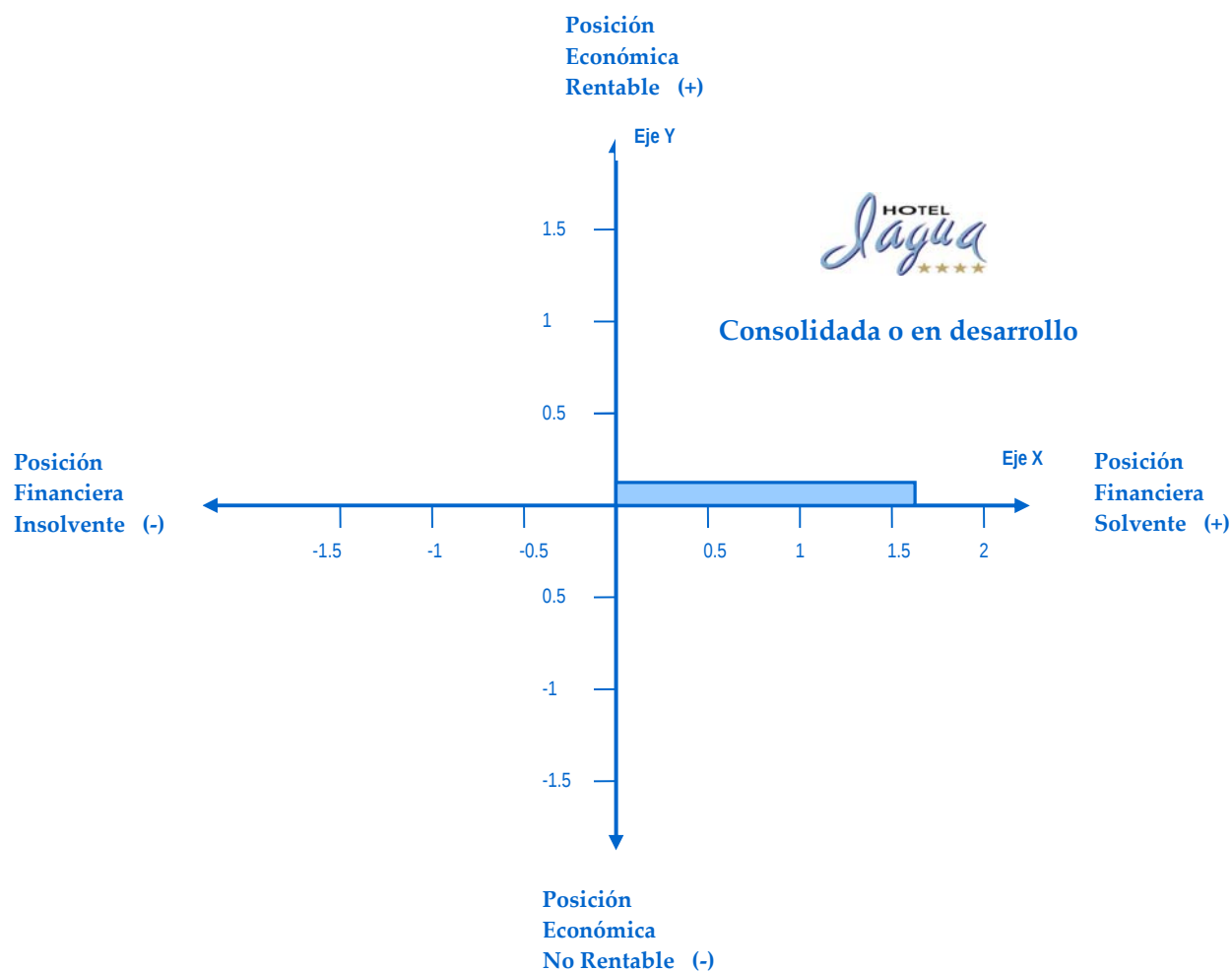
Indicadores Económicos	2007	2008		Cumpl.	Crecim.
	Real	Presup.	Real		
Ingresos Totales	3450.2	4218.4	4125.7	97.8	119.6
De ellos en Divisa	2684.6	3152.6	3072.6	97.5	114.5
Paquete	2129.1	2424.2	2188.6	90.3	102.8
Opcional	555.5	728.4	884.0	121.3	159.1
Percápita de Ingreso Divisa	56.62	62.98	62.27	98.9	110.0
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
A-1 Decrecimiento de la demanda de turismo internacional ante la incertidumbre actual y la crisis financiera internacional.	1	3	2	2
A-2 Aumento de regulaciones y legislaciones para asuntos comerciales en el nuestro país.	1	2	1	3
A-3 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
A-4 Aumento la competitividad en el sector.	1	2	2	1.5
A-5 Inestabilidad y aumento en los precios de los productos por parte de los proveedores.	1	3	2	2
A-6 Contraído el proceso de aprobación y ejecución de nuevas inversiones en el país.	1	2	1	3
A-7 Desarrollo de eventos meteorológicos (huracanes, ciclones) en los meses de verano.	1	3	2	2
O-1 Posibilidad, experiencia y consolidación del Sistema Turístico Cubano.	0	3	3	1
O-2 Desarrollo de Cienfuegos como Polo Petroquímico, Científico, e Industrial.	0	2	3	0.66
O-3 Aprobación por parte del gobierno de EEUU, los viajes a Cuba de turistas procedentes de ese país.	0	1	2	0.5
O-4 Población cubana con acceso a hospedarse en Hoteles.	0	1	2	0.5
O-5 Política del país de fomentar la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	0	2	3	0.66
O-6 Consideración del factor humano como el elemento más importante en el desarrollo empresarial.	0	2	3	0.66
O-7 Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino en el Caribe.	0	2	2	0.66
O-8 Desarrollo de eventos nacionales e internacionales en el territorio.	0	1	3	0.33
O-9 Prioridad del país y el territorio al mantenimiento de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras ya existentes.	0	3	2	2
POSICIÓN ESTRATÉGICA	1.13			

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
POSICIÓN ESTRATÉGICA	0.9375			

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	➤ Nacionalidad. ➤ Cantidad de pax. ➤ Nombres y apellidos. ➤ Identificación ➤ Características particulares de los clientes respecto a: Composición: niños, parejas, individuales, ancianos y grupos. ➤ Condiciones físicas y de salud de los clientes (discapacitados). ➤ Periodo de estancia	➤ Clientes VIP. ➤ Información detallada y pormenorizada del circuito en su conjunto. ➤ Fechas y horarios de las visitas a opcionales. ➤ Información referente a la inserción o exclusión de una instalación extra hotelera en un circuito turístico (menú cíclico, origen, destino).
Instalaciones Extra hoteleras	➤ Características particulares de las instalaciones. ➤ Horarios y precios de los servicios.	➤ Estructura de la red extra hotelera. ➤ Información referente a los medios de comunicación.
Transportistas	➤ Tipo y disponibilidad de los medios de transporte. ➤ Precios.	➤ Hora de llegada. ➤ Ubicación geográfica en el trayecto Global Positional System(GPS), radiofrecuencia, telefonía celular, etc.

Fuente: Elaboración propia.

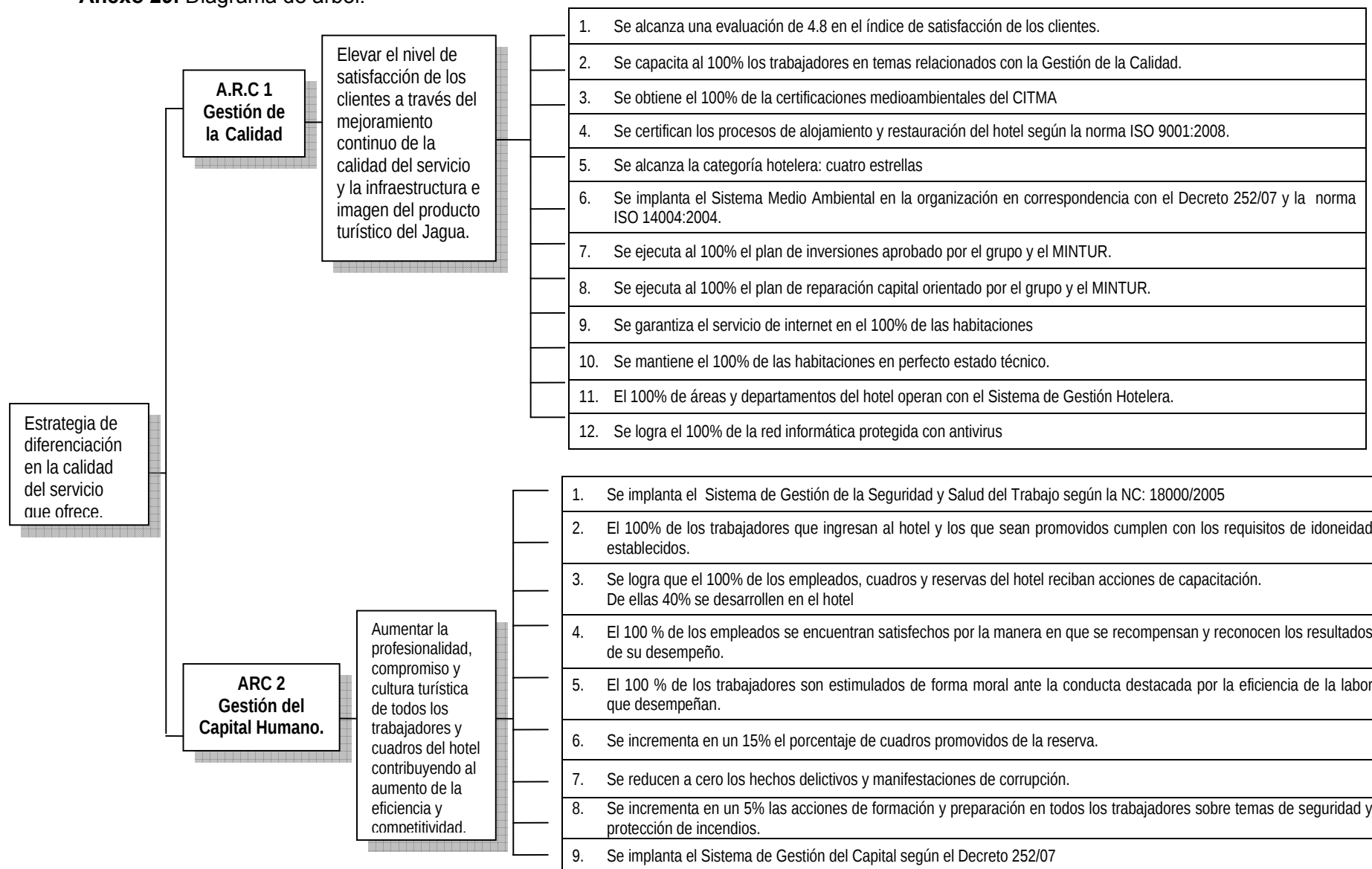
Anexo 28. Principales características de la red extra-hotelera de Cienfuegos.

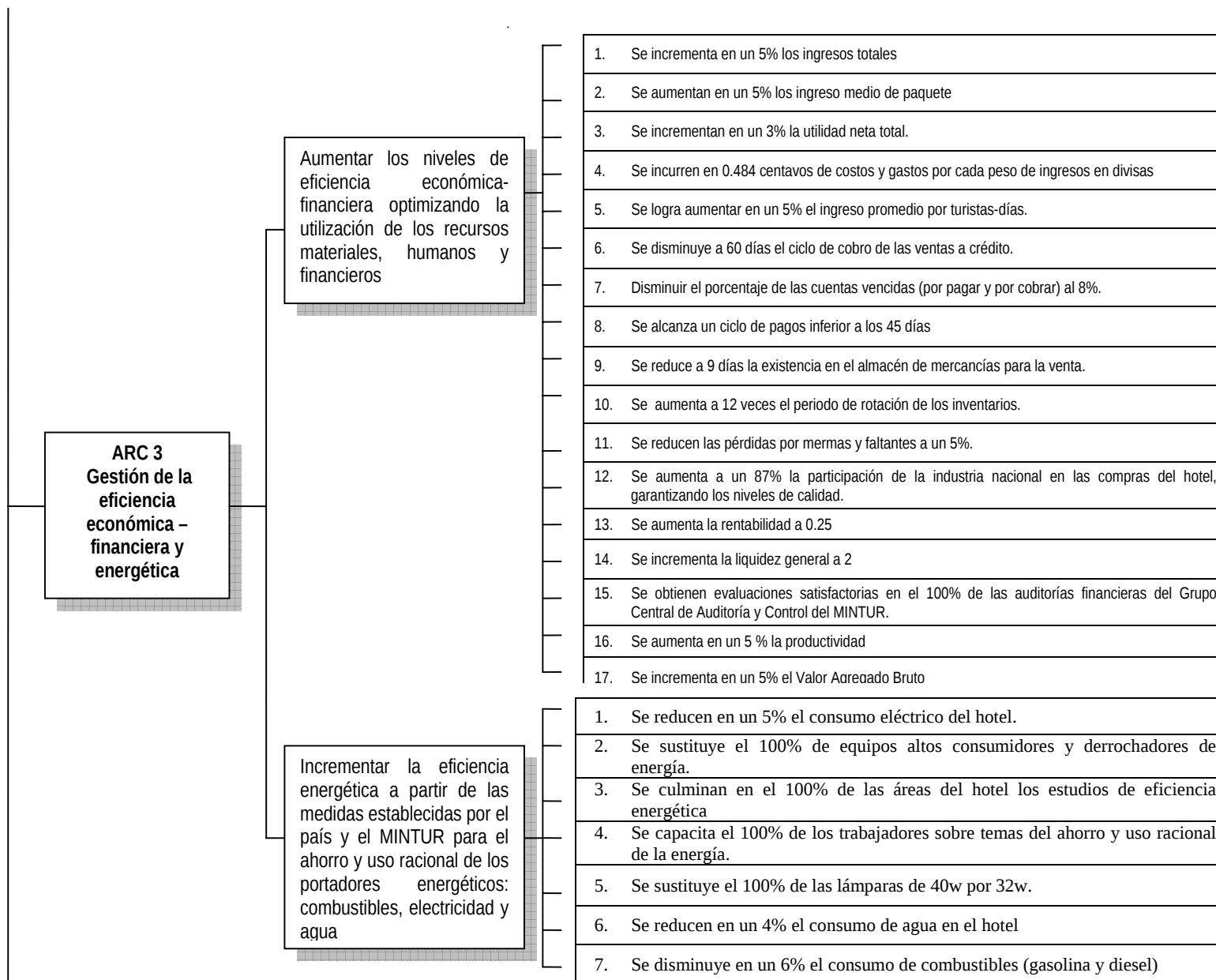
Instalaciones		Ubicación y características
Restaurantes	El Cochinito	Calle 37 e/ 4 y 6, Punta Gorda. Tel.: (53 43) 518611
	Covadonga	Especializado en la paella cienfueguera. Calle 37 e/ O y 2, Punta Gorda. Tel.: (53 43) 51 6420
	Club Cienfuegos	Calle 37 e/10 y 12, Punta Gorda. Tel.: (53 43) 51 2891
	La Laguna del Cura	Ave. 10 y calle 47, Punta Gorda. Tel.: (53 43) 51 7452
	La Verja	Ave.54 e/33 y 35, Cienfuegos. Tel.: (53 43) 51 6311
	El Polinesio	Calle 29 No. 5410 e/54 y 56, Cienfuegos. Tel.: (53 43) 51 5723
	Restaurante 1819	Calle 37 e/ Ave. 54 y 56, Cienfuegos. Tel.: (53 43) 51 5514
	Restaurante Dinos Pizza	Ofrece servicio a domicilio. Calle 37 e/ Ave. O, Punta Gorda. Tel.: (53 43) 51 1226
	El Pollito	Calle 37 esq. a 56. 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. Tel.: (53 43) 55 1244
	Cafetería San Carlos	Calle 37 esq. a 56, Cienfuegos.
	Dinos Luisa	Cine-Teatro Luisa, en el Prado, Cienfuegos. 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. Calle 37 y Ave. 22, Cienfuegos.
	Dimar	Con platos confeccionados con productos del mar. Abierto las 24 horas Calle 37 y Ave.22. Cienfuegos

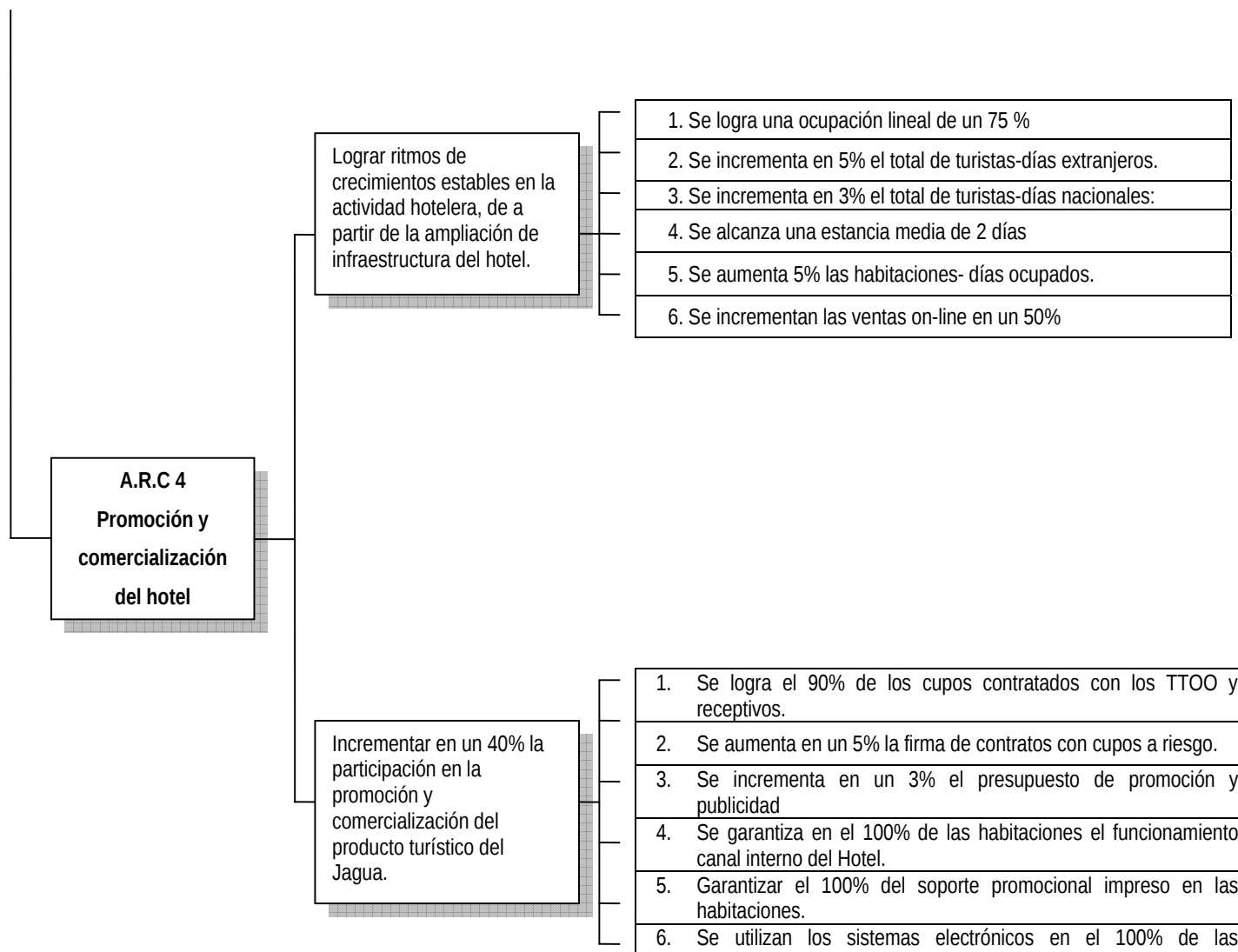
Autor: Ing. Fernando Abel Canga

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 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. 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. 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. Calle 37 esq. a 48, Cienfuegos.
	Costa Sur	Centro nocturno con espectáculo de cabaret que privilegia la música típica cubana. 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. Ave.54 e/ 27 y 29, Cienfuegos.
	El cubanísimo Artex	Espectáculos cubanos a partir de la interpretación de agrupaciones locales. 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. 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. 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. 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 – financiera y energética 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 – financiera y energética. 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. 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. 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

Legenda:**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
Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros	3.64
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
Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.	3.39
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
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.

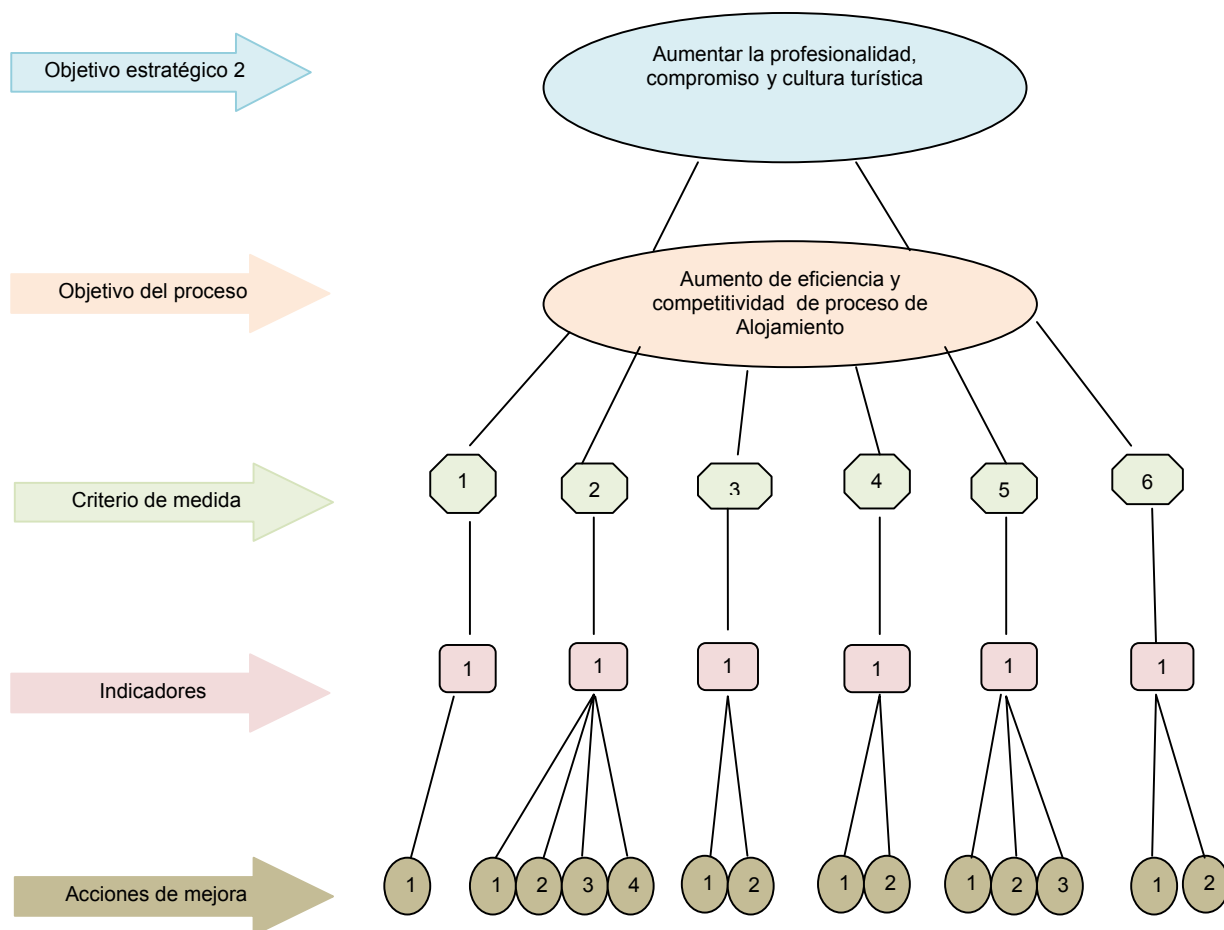
Proceso de Contabilidad.	Mean Rank
Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros	6.00
Lograr ritmos de crecimientos estables en la actividad hotelera, a partir de la ampliación de infraestructura del hotel.	3.32
Elevar 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

Anexo 33. Mapa de alineamiento de proceso de alojamiento vinculado con el Objetivos Estratégico Nro.2 de las ARC2,



Continuación

Tabla.X1 Alineamiento del proceso de alojamiento vinculado con el Mapa anterior del Objetivo Estratégico Nro.2 y ARC 2. Proceso de alojamiento, departamentos de Recepción y Ama de Llave

Objetivo estratégico 2	Objetivo del proceso	Criterios de medida	Indicador	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
Aumentar la profesionalidad , compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y Competitividad.	Aumento de eficiencia y competitividad Proceso de Alojamiento	(1)- Incrementar en un 5% la productividad, calidad, calificación, disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de los empleados	(1)- Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida usando los medios de protección	1- Se refiere a la eficiencia con que se ejecutaron las tareas asignadas las camareras, incluyendo en este caso el gasto y el ahorro de los recursos materiales utilizados.	Especialistas de R.H. Jefa de Ama de Llaves J'Recepción Relacionista Publica Empleados del proceso	Diario
		(2)- Disminuir en un 10% el uso de los recursos materiales, portadores energéticos, maquinarias e incrementar la protección del medio ambiente	(1)- Uso racional y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y la protección del medio ambiente.	1- Uso racional y ahorro que la camarera ha demostrado en el período evaluado, de los medios y recursos dispuestos en la ejecución de su tarea.	Jefa de Ama de Llaves.	Mensual
				2- Garantizar que se cumpla el plan de ahorro y uso racional de energía	Supervisora de piso	Mensual
				3- Realizar inspecciones sorpresivas a las camareras durante la jornada laboral	Supervisora de piso	Frecuentem ente
				4- Cumplir con el plan de acción de apagar las luces y equipos encendidos innecesariamente	Supervisora de piso	Sistemática mente
		(3)- Aumentar las acciones educativas para mejorar de forma continua el desempeño de de los empleados	(1)- Es la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con que el empleado realizan sus actividades laborales durante un periodo determinado	1- Facilitar cursos de capacitación y desarrollo individual a las camareras	Jefa de Ama de Llaves Especialistas de R.H	Durante la baja turística
				2- Disponer de talleres de entrenamiento e innovación de las técnicas o procedimientos para mejorar el desempeño de las camareras	Jefa de Ama de Llaves Especialistas de R.H	Durante la baja turística
		(4)- Disminuir la imparcialidad, en la evaluación a partir	(1)- Cumplimiento de la tarea asignada o meta con exactitud,	1- Cumplir con el procedimiento de evaluación de desempeño de las camareras	Jefa de Ama de Llaves	Mensual

		de hechos, resultados y el comportamiento del empleado y no en sus características personales	limpieza, presentación, en el periodo comprendido	2- Puntualizar e informar las deficiencias en camareras durante la consecución de sus tareas y antes de la evaluación del desempeño	Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	Cada vez que se presente la deficiencia
		(5)- Incrementar el Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del empleado en la consecución de sus tareas y objetivos	(1)- Cortes parciales de evaluación del cumplimiento de objetivos o tareas asignadas	1- Evaluación cualitativa y cuantitativa según la escala siguiente: 1-Muy Bien, equivalente a 5 puntos. 2-Bien, equivalente a 4 puntos. 3-Regular, equivalente a 3 puntos. 4-Mal, equivalente a 2 puntos	Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	Mensual
				2- Valoración que fundamenta la calificación otorgada	Jefa de Ama de Llaves	Mensual
				3- Valorar la idoneidad de mostrada de las camareras, la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos	Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	Mensual
		(6)- Dar cumplimiento el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados anual anterior	(1)- Cumplir las recomendaciones de la evaluación anual anterior.	1- Toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, la promoción y democión	Jefa de Ama de Llaves Especialistas de R.H	Anual
				2- Cumplir con la disciplina laboral durante el período evaluado y se incluye tener aplicadas o no en dicho período medidas disciplinarias por violación de una o varias de las obligaciones	Jefa de Ama de Llaves Supervisora de piso	Anual

Continuación

Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)

Tabla. X2 Se muestra la matriz de relación entre: objetivos de proceso- objetivos departamentales para Objetivo Estratégico Nro. 2 y ARC2. Proceso de alojamiento, departamento de Recepción

Objetivos Departamentales	Objetivos de Proceso										
	Cumplir en un 97% el plan de capacitación y desarrollo individual	Incrementar en un 10% las medidas de ahorro y uso racional de los recursos disponibles	Mantener la participación de los empleados en el programa de la escuela de la baja turística	Realizar encuestas trimestralmente al 100% de los empleados para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la gestión de los R. H	Evaluar al 100% de los empleados durante el primer trimestre del año	Incrementar las acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del	Eleva al 5% el nivel de preparación e idoneidad demostrada durante la prestación de servicio	Cumplir con los objetivos, funciones y tareas individuales en la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida por los empleados	Mantener la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral	Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de los empleados cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados anual anterior
	Incrementar en un 5% la productividad, calidad, calificación, disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de los empleados										
	Aumentar las acciones educativas para mejorar de forma continua el desempeño de de los empleados										
	Disminuir en un 10% el uso de los recursos materiales, portadores energéticos, maquinarias e incrementar la protección del medio ambiente										

⊙	⊙	⊙		Δ	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	76
Δ	Δ	⊙	○		Δ	⊙	⊙	⊙	○	⊙	51
○	⊙	○				○	⊙	⊙		⊙	45

Disminuir la imparcialidad, en la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento del empleado y no en sus características personales	Δ	Δ		⊙		⊙	Δ		Δ	Δ	Δ	23
Incrementar el Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del empleado en la consecución de sus tareas y objetivos	○		Δ	⊙	⊙		○				⊙	34
Dar cumplimiento el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados anual anterior	○	Δ			⊙		Δ			⊙	⊙	32
	20	21	22	21	19	13	26	27	28	22	46	

Tabla. X3 Matriz de FINES/Medios de Objetivo estratégico Nro.2, ARC 2. Proceso de Alojamiento, departamento de Recepción

FINES	MEDIOS			
Cumplir al 97% plan de capacitación y desarrollo individual	diagnostico de necesidad de capacitación	aprovechamiento de los entrenadores internos	capacitación en la escuela de hotelería y turismo	incentivar y motivar en las necesidades de capacitación
	⊙	⊙	⊙	○
Incrementar en un 10% las medidas de ahorro y uso racional de los recursos disponibles	cumplir el plan de gasto en correspondencia con los ingresos	uso racional y adecuado de los materiales asignados	disminución a la mínima expresión en los errores de llenado de formularios	cumplir con el procedimiento establecido
	○	⊙	⊙	○
Mantener la participación de los empleados en el programa de escuela de la baja turística	a partir de las necesidades del departamento comunicarse con la escuela	lograr una eficiente planificación en la asistencia a la escuela	asistir al programa de la escuela de la baja turística	incentivar y motivar la participación de los empleados
	⊙	⊙	⊙	○

Realizar encuestas trimestralmente al 100% de los empleados para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la Gestión de los RR.HH	realizar encuestas a los empleados para valorar la gestión de RR.HH	valorar la opinión de los empleados respecto a la gestión de los recursos humanos	coordinar intercambios con el departamento de recursos humanos	
	⊙	⊙	○	
Evaluar al 100% de los empleados durante el primer trimestre del año	cumplir con el procedimiento de evaluación de desempeño			
	⊙			
Incrementar las acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño	llevar a los colectivos los resultados mas allá de la media	señalar las faltas en el momento de ocurrencia	alertar a las empleados de las faltas antes de la autoevaluación	control diario de la labor desempeñada
	○	⊙	⊙	○
Garantizar el cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales en la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida por los empleados	exigir lo establecido en el procedimiento del puesto de trabajo	cumplir con la idoneidad del puesto de trabajo	aumentando la disciplina laboral	aumentando la eficiencia en las labores asignadas
	○	⊙	○	⊙
Mantener la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral	chequeo sistémico de la permanencia del puesto	exigir que se cumpla con la disciplina laboral	reducir al mínimo las actividades que no agregan valor	
	⊙	⊙	○	
Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de los empleados cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	garantizar los uniformes de las empleadas	exigir que se cumpla con el procedimiento de porte y presencia	cumplir con la disciplina establecida en el Hotel	cumplir con las normas de higiene personal
	⊙	⊙	○	⊙

Tabla X4. **Matriz** de Relación entre Objetivos Departamentales – Objetivos Individual. Proceso de Alojamiento, departamento de Recepción y Puesto de Recepcionista. Objetivo Estratégico Nro. 2 y ARC 2

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Mantener adecuado porte y presencia personal durante la prestación de servicio	Cumplir las normas de seguridad y protección	Participar en al menos un curso de capacitación	Mejorar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de los empleados	Cumplir el 100% de las medidas de ahorro y uso racional de los recursos asignados	Cumplir el 100% de las instrucciones contenidas en el procedimiento de los empleados	Disminuir a 10% la aplicación de medidas disciplinarias	Cumplir el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados anual	
Cumplir en un 97% el plan de capacitación y desarrollo individual	Δ		⊙		○	○	○	Δ	11
Incrementar en un 3% la participación de los empleados en el programa de la escuela de la baja turística	Δ	○	⊙			○			16

Realizar encuestas trimestralmente al 100% de los empleados para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la gestión de los RR. HH	○				○	○		⊙	18
Evaluar al 100% de los empleados durante el primer trimestre del año		△			△	⊙	○		14
Incrementar la acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño	⊙	⊙	○	⊙	○	⊙	○	⊙	54
Elevar al 5% el nivel de preparación e idoneidad demostrada durante la prestación de servicio	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	72
Cumplir con los objetivos, funciones y tareas individuales en la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida por los empleados	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○	66
Mantener la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada laboral	⊙	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙	○	57
Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de los empleados cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	⊙					⊙		△	19
Incrementar en un 10% las medidas de ahorro y uso racional de los recursos disponibles					⊙	○	⊙	△	22
Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados anual anterior		△		○	△	○	○	⊙	20
	59	41	39	39	47	69	48	45	

Continuación del *Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)*, para el departamento de Ama de Llave

Tabla. X5 Se muestra la **matriz** de relación entre: objetivos de proceso- objetivos departamentales para Objetivo Estratégico Nro. 2 y ARC2. Proceso de alojamiento, departamento de Ama de Llave

Objetivos Departamentales Objetivos de Proceso	Cumplir el 100% las normas de seguridad y salud en el trabajo	Realizar encuestas trimestralmente al 100% de las camareras para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia de la Gestión de R.H	Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en las camareras	Cumplir al 95% el plan de capacitación y desarrollo de las camareras	Incrementar en un 5% la participación de las camareras en el programa de la escuela de la baja turística	Incrementar acciones que favorezca a disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño de las camareras	Elevar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de las camareras en áreas de prestación de servicio	Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de las camareras anual anterior	Aumentar en un 5% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a las camareras (cantidad de trabajo realizado)	Aumentar en un 10% el control n el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal	Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de las camareras cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	Asegurar la permanencia en el área de prestación de servicio el 100% de las camareras	
Incrementar en un 5% la productividad, calidad, calificación, disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de las camareras	⊙		⊙	⊙	○	⊙	⊙		⊙	⊙	⊙	⊙	84
Disminuir en un 10% el uso de los recursos materiales, portadores energéticos, maquinarias e incrementar la protección del medio ambiente	Δ		○							⊙	Δ		14

Aumentar las acciones educativas para mejorar de forma continua el desempeño de de las camareras		△	⊙	○	⊙			⊙		○	○	○	40
Disminuir la imparcialidad, en la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento de las camareras y no en sus características personales	△	⊙	△			⊙	△	△	△			△	24
Incrementar el Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento de las camareras en la consecución de sus tareas y objetivos	○	⊙	○					⊙	○	○			30
Dar cumplimiento el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de las camareras anual anterior		○	○					⊙	○	○		△	22
	14	22	28	12	12	18	10	28	16	27	13	14	

Tabla. X6 Matriz de FINES/Medios de Objetivo estratégico Nro.2, ARC2. Proceso de Alojamiento, departamento de Ama de Llaves

FINES	MEDIOS			
Cumplir al 100% las normas de seguridad y salud en el trabajo.	usando los medios de seguridad y protección personal	cumplir con las normas establecidas de seguridad y protección	exigir que se cumpla con el uso de los medios de protección y salud	hacer inspecciones sistémicas
	⊙	⊙	⊙	○
Realizar encuestas trimestralmente al 100% de las camareras para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la Gestión de los RR.HH	elaborar encuestas a las camareras para valorar el nivel de satisfacción de la gestión de RR. HH	valorar a través de reuniones con las camarera la gestión	coordinar reuniones con el departamento de recursos humanos	
	⊙	⊙	○	
Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en las camareras	exigir lo establecido en el procedimiento del puesto de trabajo	cumplir con la idoneidad del puesto de trabajo	aumentando la disciplina laboral	aumentando la eficiencia en las labores asignadas
	⊙	⊙	⊙	⊙
Cumplir al 95% el plan de capacitación y desarrollo de las camareras	hacer diagnósticos de necesidades de capacitación individual	asistir a los cursos de capacitación	aprovechamiento de los entrenadores internos	incentivar y motivar en la necesidades de capacitación

	⊙	⊙	○	○
Lograr un 100% la participación de las camareras en el programa de la escuela de la baja turística	asistir al programa de la escuela de la baja turística	hacer un programa eficiente que no afecte las vacaciones	incentivar y motivar la participación de las camarera a la escuela	lograr una eficiente planificación del programa
	⊙	⊙	○	⊙
Incrementar las acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño	llevar a los colectivos los resultados mas allá de la media	señalar las faltas en el momento de ocurrencia	alertar a las camareras de las faltas antes de la autoevaluación	control diario de la labor desempeñada
	○	⊙	⊙	○
Elevar al 5% el índice de asistencia y puntualidad de las camareras en áreas de prestación de servicio	garantizar el transporte obrero	cumplir con las llegadas puntuales en el puesto de trabajo	aumentar la disciplina laboral	
	⊙	○	⊙	
Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de las camareras anual anterior	dar continuidad a la evaluación anterior	haciendo evaluaciones mensuales para mejorar el desempeño	proponer periodos de cumplimiento de las recomendaciones	cumplir con las recomendaciones dispuestas en la evaluac
	⊙	○	○	⊙
Aumentar en un 5% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a las camareras (cantidad de tareas realizadas)	chequear el cumplimiento de las tareas asignadas	dar seguimiento a las tareas asignadas	chequeo sistémico de la eficiencia demostrada en las tareas	aumentar el cumplimiento de las tareas asignadas
	○	Δ	○	⊙
Aumentar en un 10% el control en el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal	uso racional de los recursos materiales y energéticos	cumplir con los procedimientos establecidos	inspeccionar a las camareras durante las labores de limpieza	capacitar a las camareras en el control y uso de los recursos
	⊙	○	○	⊙
Garantizar que durante la prestación del servicio el 100% de las camareras cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	garantizar los uniformes de las camareras	exigir que se cumpla con el procedimiento de porte y presencia	cumplir con la disciplina establecida en el Hotel	cumplir con las normas de higiene personal
	⊙	⊙	○	⊙

Asegurar la permanencia en el área de prestación de servicio al 100% de las camareras	chequeo sistémico de la permanencia del puesto	exigir que se cumpla con la disciplina laboral	reducir al mínimo las actividades que no agregan valor	
	◎	◎	Δ	

Tabla X7. **Matriz** de Relación entre Objetivos Departamentales – Objetivos Individual. Proceso de Alojamiento, departamento de Ama de Llaves y Puesto de Camarera. Objetivo Estratégico Nro. 2 y ARC 2

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Disminuir en un 100% las deficiencias que aun subsisten de la evaluación anterior	Cumplir el 100% de las tareas asignadas	Participar en al menos un curso de capacitación en el año	Cumplir el 100% de las medidas de ahorro y uso racional de los recursos asignados	Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de las camareras	Usar los medios de protección correspondientes a la actividad	Mejorar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de las camareras	Mantener en buen estado técnico el 100% de los medios y equipos de trabajo	Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios exigidos en la norma del hotel	Disminuir a 10% la aplicación de medidas disciplinarias de las camareras	Cumplir el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de las camareras anual anterior	
	Cumplir el 100% las normas de seguridad y salud en el trabajo				○	⊙		△	⊙	△		23
	Realizar encuestas trimestralmente al 100% de las camareras para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia de la Gestión de R.H	○				△	△		△	△	⊙	16
	Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en las camareras	⊙	⊙	△	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○	85

Cumplir al 95% el plan de capacitación y desarrollo de las camareras	○		⊙		○					Δ	16
Incrementar en un 5% la participación de las camareras en el programa de la escuela de la baja turística			⊙								9
Incrementar acciones que favorezca a disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño de las camareras	⊙	⊙	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	85
Elevar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de las camareras en áreas de prestación de servicio		○			⊙		⊙			⊙	30
Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de las camareras anual anterior	⊙	○		○	○		○			○	33
Aumentar en un 5% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a las camareras (cantidad de trabajo realizado)	○	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	○	⊙	○	61
Aumentar en un 10% el control en el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal				⊙		⊙		⊙	○		30
Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de las camareras cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal					⊙				⊙		18
Asegurar la permanencia en el área de prestación de servicio el 100% de las camareras					⊙		○			⊙	21
	36	33	23	39	64	38	42	25	47	44	34

Autor: Ing. Fernando Abel Canga

Como resultado de los pesos específicos atribuidos por los expertos en las tablas X4, X7., de las Matrices de Relación entre objetivos departamentales y objetivos individuales en el departamento de Recepción y Ama de Llave en el Área de Resultado Clave Numero 2, se presentan en las tablas XH, XZ los objetivos individuales con mayor peso según los criterios de los expertos para el Objetivo Estratégico 2 y el Área de Resultado Clave 2, como objetivos individuales del puesto de recepcionista y Camarera.

Tabla XH. Objetivos individuales del puesto de recepcionista. Proceso de alojamiento, departamento de Recepción

Objetivo Estratégico Nro. 2	Área de Resultado Clave (ARC) Nro. 2
Proceso : Alojamiento	Dpto. Recepción
Objetivos de Puesto : Recepcionista ▪ Cumplir el 100% de las instrucciones contenidas en el procedimiento de los empleados ▪ Mantener adecuado porte y presencia personal durante la prestación de servicio ▪ Cumplir el 100% de las medidas de ahorro y uso racional de los recursos asignados ▪ Mejorar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de las Recepcionista ▪ Cumplir las normas de seguridad y protección	

Tabla XZ. Objetivos individuales del puesto de Camarera. Proceso de alojamiento, departamento de Ama de Llave

Objetivo Estratégico Nro. 2	Área de Resultado Clave (ARC) Nro. 2
Proceso : Alojamiento	Dpto. Ama de Llave
Objetivos de Puesto : Camarera ▪ Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de las camareras ▪ Mejorar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de las camareras ▪ Cumplir el 100% de las medidas de ahorro y uso racional de los recursos asignados ▪ Disminuir a 10% la aplicación de medidas disciplinarias de las camareras	

Anexo 34. Descripción del proceso de Restauración.

En el proceso de Restauración participan principalmente, el departamento de Restaurante y Cocina, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio.

RESTAURANTE

El Restaurante “Escambray” es el principal centro de servicios gastronómicos en el hotel, es en esta área donde se realiza el servicio Buffet, que es el más utilizado en la instalación ya que por su condición de Hotel de Tránsito, es más visitado por clientes que viajan por Agencias y Tour Operadores y es donde se obtiene más de 60% de los ingresos del hotel.

En caso de que la cantidad de clientes en el hotel no sea considerable, o existan clientes que así lo prefieran, se brinda el servicio a la Carta en el restaurante “Palacio de Valle”.

En este restaurante laboran 2 turnos de trabajo durante 8 horas, la primera partida de trabajo comienza a las 7:00 a.m y termina a las 3:00 p.m., luego comienza el otro turno desde esta última hora hasta las 11:00. En esta área se cuenta con 13 trabajadores, de ellos 2 Capitanes y 11 Dependientes de servicios gastronómicos; además existe dependientes de otros puntos de venta dentro del hotel

COCINA

La cocina constituye el principal centro de producción en el hotel, es el área donde se convierten los materiales en productos elaborados, los cuales se ponen a la disposición de clientes. Esta cuenta con las siguientes áreas:

1. Área de cocina caliente: elabora los alimentos calientes que van directamente al consumo del cliente.
2. Área de cocina fría: se elaboran todos los alimentos que se sirven fríos y que pueden o no consumirse inmediatamente, que incluye:
 - . El lunch, donde se realiza la preparación de las ensaladas compuestas.
 - . El legumier, donde se realiza la preparación de los vegetales y viandas.
 - . La carnicería o área de preparación de productos cárnicos, donde se limpian, preparan, filetean y proporcionan las carnes crudas que serán procesadas en las demás áreas de cocina
3. Área de fregado de la vajilla y cristalería: donde se higienizan todos los insumos antes del servicio y una vez utilizados por el cliente.

En cada Área se elaboran y decoran los diferentes platos en dependencia de sus características. En esta área se utiliza el mismo régimen laboral que en el restaurante, o sea, existen 2 turnos de trabajo al igual que en el restaurante, y esta es un área que cuenta con 18 trabajadores, en la cual se incluyen los trabajadores del restaurante “Palacio de Valle” también.

Objetivos del Proceso

Los objetivos del proceso están encaminados a que por medio de una oferta amplia y diversificada, tanto en Alimentos y Bebidas, como en los distintos tipos de Centros de Consumo, se logre satisfacer los gustos y necesidades de los clientes y una potencial demanda de continuidad de servicios.

Resultando de ello son los mapas de alineamiento vinculados con los Objetivos Estratégicos de las ARC, que se muestran a través de las Figuras y tablas que a continuación se ilustran.

Mapa de alineamiento de proceso de Restauración vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.1 y ARC1,**

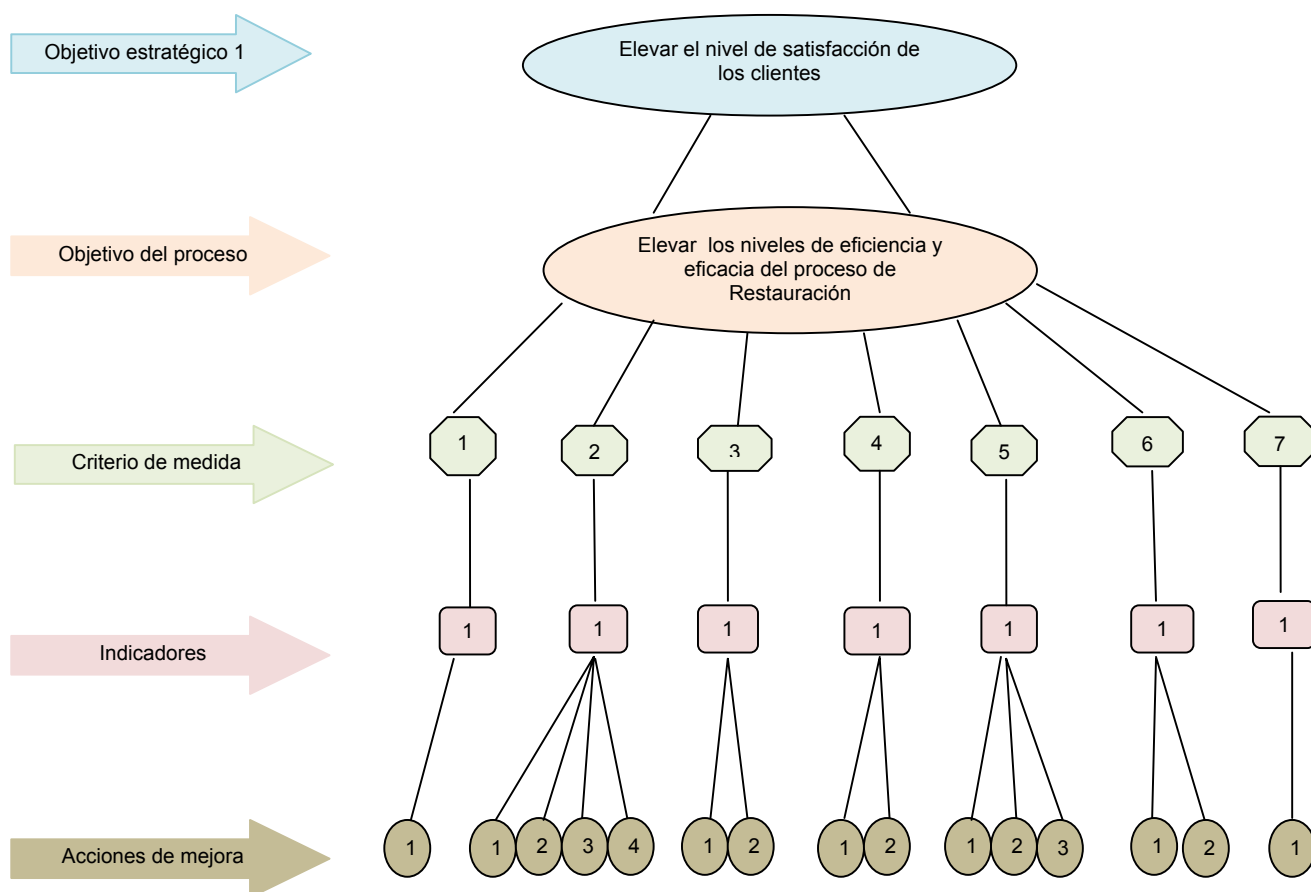


Figura A. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.1 de ARC1**

Tabla X8. Alineamiento del proceso de Restauración vinculado con la Figura A. Objetivo Estratégico Nro.1 de ARC1, Proceso de Restauración, departamentos de Restáurate y Cocina

Objetivo Estratégico	Objetivo del Proceso	Criterios de Medida	Indicadores	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 Restauración	(1)- Incrementar el índice de satisfacción del cliente a un 90%	(1)-ISC=(1 – Puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) X 100% Nota: Evaluaciones de la Tarjeta de Investigación del cliente	1- 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)	Especialistas de Calidad. Capitán de Salón. Especialista en A+B. Maître Empleados de proceso	Permanente
		(2)- Elevar la efectividad de los dependientes a un 100%	(1)-(Cantidad de Mesas Terminadas Aceptadas / Cantidad de Mesas Terminadas) X 100%	1- Garantizar que se cumpla con la limpieza e higienización del salón	Capitán de Salón	Sistemáticamente
				2- Garantizar la disponibilidad de los insumos necesarios del salón	Jefe de compras Maître	semanal
				3- Realizar inspecciones sorpresivas a los dependientes durante a prestación del servicio	Especialista de calidad	Sistemáticamente
				4- Garantizar que se cumpla los estándares establecidos y el manual de procedimiento del área	Maître	Antes de Diciembre 2009
		(3)- Reducir a cero el número de quejas de los clientes	(1)-Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	1- Cumplir con las solicitudes de los clientes que están en el listado de pedidos	Especialistas de Calidad. Especialista en A+B	Cada vez que esté planificado la entrada de clientes.
				2- Disponer tanto en la cocina como en el salón, todo lo que se requiere para un hotel de su categoría y las necesidades de los clientes.	Equipo de mejora	Sistemáticamente
		(4)- Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor	(1)-Tiempo del Ciclo / unidades de salida. Esta medición se realiza para cada Subproceso: Ubicación	1- Eliminar las actividades que no agregan valor (demoras, traslados)	Equipo de mejora de proceso	Sistemáticamente

		que el tiempo de procesamiento.	del cliente Preparación y presentación del salón. Entrada del cliente	2- 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 de proceso	Acorde al plan
		(4)- Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	(1)-Tiempo de procesamiento / unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproceso: Ubicación del cliente preparación y presentación del salón.	1- Optimizar las actividades con valor agregado para el proceso.	Equipo de mejora de proceso	sistemáticamente
				2- Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.	Equipo de mejora de proceso	sistemáticamente
				3- 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 de proceso	Acorde al plan
		(5)- Disminuir en un 5% el costo por unidad de salida	(1)- Costo del proceso / Unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproducto: rebajas a partir del aprovechamiento de subproductos con creatividad, imaginación y profesionalidad	1- Realizar análisis de valor agregado para identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.	Equipo de mejora de proceso	sistemáticamente
				2- 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 de proceso	Acorde al plan
		(6)- Elevar en un 5% el nivel de aceptación o popularidad de las ofertas	(1)-ISC = (1 –puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) X 100% Evaluaciones de la tarjeta de investigación del cliente	1- Mejorar la relación entre la calidad percibida y las expectativas para la aceptación o popularidad de las ofertas	Especialista de calidad Maître, chef cocina Jefe salón Empleados del proceso	Acorde al plan

Continuación

Figura. B. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.2 de ARC2**

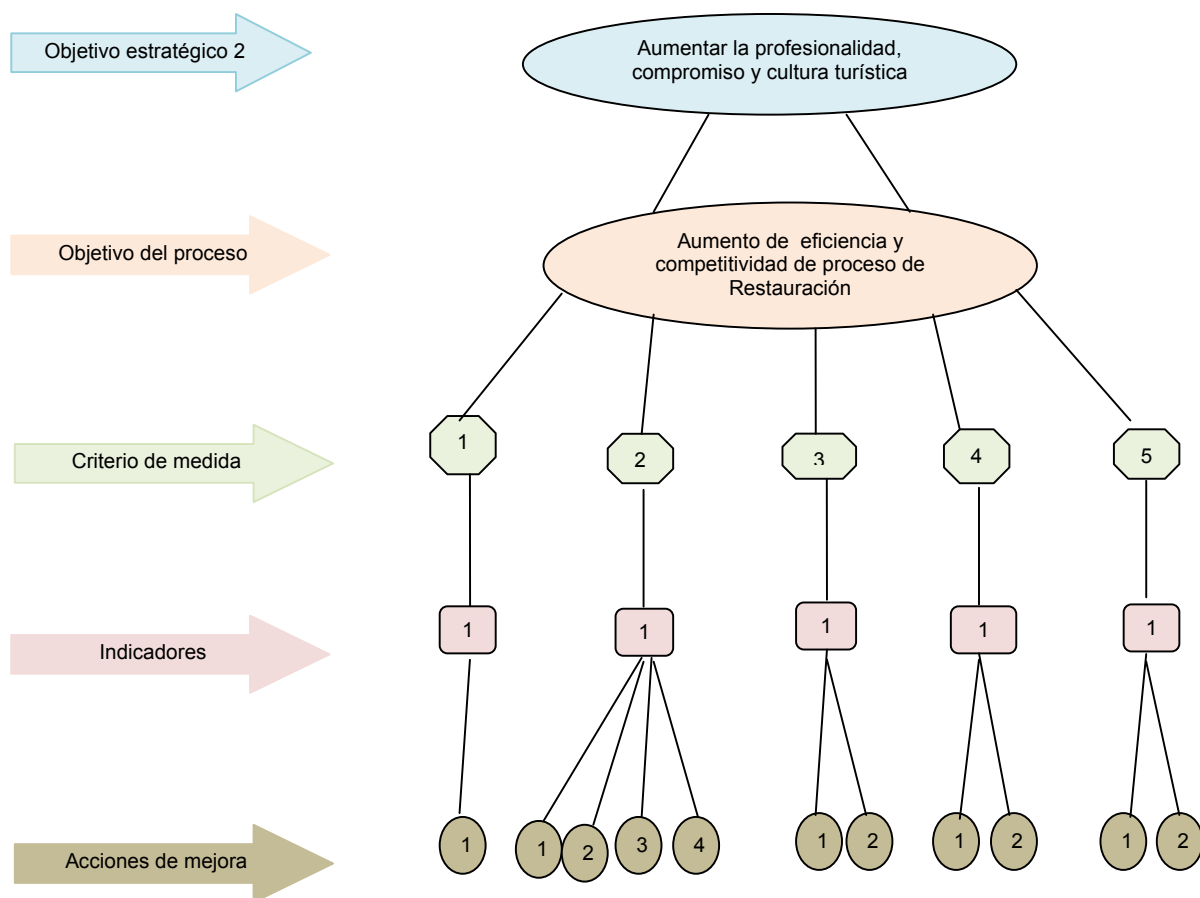


Figura. B. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el Objetivo Estratégico Nro.2 ARC2

Tabla X9. Alineamiento del proceso de Restauración vinculado con la Figura B. Objetivo Estratégico Nro.2 y ARC2. Proceso de Restauración, departamentos de Restaurante y Cocina

Objetivo estratégico 2	Objetivo del proceso	Criterios de medida	Indicador	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
Aumentar la profesionalidad, compromiso y cultura turística de todos los trabajadores y cuadros del hotel contribuyendo al aumento de la eficiencia y Competitividad.	Aumento de eficiencia y competitividad Proceso de Restauración	(1)- Incrementar en un 5% la productividad, calidad, calificación, disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de los dependientes	(1)- Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	1- Se refiere a la eficiencia con que se ejecutaron las tareas asignadas al dependiente, incluyendo en este caso el gasto y el ahorro de los recursos materiales utilizados.	Especialistas de R.H. Maître Capitán de Salón J'Compras Empleados del proceso	Diaria
		(2)- Disminuir en un 10% el uso de los recursos materiales, portadores energéticos y maquinarias e incrementar la protección del medio ambiente	(1)- Uso racional y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y la protección del medio ambiente	1- Uso racional y ahorro demostrado por el dependiente en el período evaluado, respecto a los medios y recursos dispuestos en la ejecución de su tarea.	Maître Capitán de Salón	Mensual
				2- Garantizar que se cumpla el plan de uso racional y ahorro de energía	Capitán de Salón	Mensual
				Realizar inspecciones sorpresivas a los dependientes durante la jornada laboral	Capitán de Salón	Frecuentemente
				3- Cumplir con el plan de acción de apagado y encendido de las luces y equipos	Maître Capitán de Salón	Sistemáticamente
		(3)- Aumentar las acciones educativas para mejorar de forma continua el desempeño de los dependientes	(1)- Es la medición sistemática del grado de eficiencia y eficacia con que el empleado realizan sus actividades laborales durante un periodo	1- Facilitar cursos de capacitación y desarrollo individual a los dependientes	Capitán Salón. Especialistas de R.H	Durante la baja turística
				2- Disponer de talleres de entrenamiento e innovación de las técnicas o procedimientos para mejorar el desempeño de los dependientes	Capitán Salón. Especialistas de R.H Maître	Durante la baja turística

			determinado			
		(4)- Disminuir la imparcialidad, en la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento del dependiente y no en sus características personales	(1)- Cumplimiento de la tarea asignada o meta con exactitud, limpieza, presentación, en el periodo comprendido	1- Cumplir con el procedimiento de evaluación de desempeño de los dependientes	Capitán Salón.	Mensual
				2- Puntualizar e informar las deficiencias a los dependientes durante la consecución de sus tareas y antes de la evaluación del desempeño	Capitán Salón.	Cada vez que se presente la deficiencia
		(5)- Incrementar el Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del dependiente en la consecución de sus tareas y objetivos	(1)- Cortes parciales de evaluación del cumplimiento de objetivos o tareas asignadas	1- Evaluación cualitativa y cuantitativa según la escala siguiente: 1-Muy Bien, equivalente a 5 puntos. 2-Bien, equivalente a 4 puntos. 3-Regular, equivalente a 3 puntos. 4-Mal, equivalente a 2 puntos	Especialista de R.H. Maître Capitán de Salón	Mensual
				2- Valoración que fundamenta la calificación otorgada	Capitán de Salón	Mensual
				3- Valorar la idoneidad de mostrada de los dependientes, la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos	Maître Capitán de Salón	Mensual
		(6)- Dar cumplimiento el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los dependientes anual anterior	(1)- Cumplir las recomendaciones de la evaluación anual anterior.	1- Toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, la promoción y democión	Maître Capitán de Salón	Anual
				2- Cumplir con la disciplina laboral durante el periodo evaluado y se incluye tener aplicadas o no en dicho periodo medidas disciplinarias por violación de una o varias de las obligaciones	Capitán de Salón Maître Especialista de R.H	Anual

Figura C. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.3 de ARC 3**

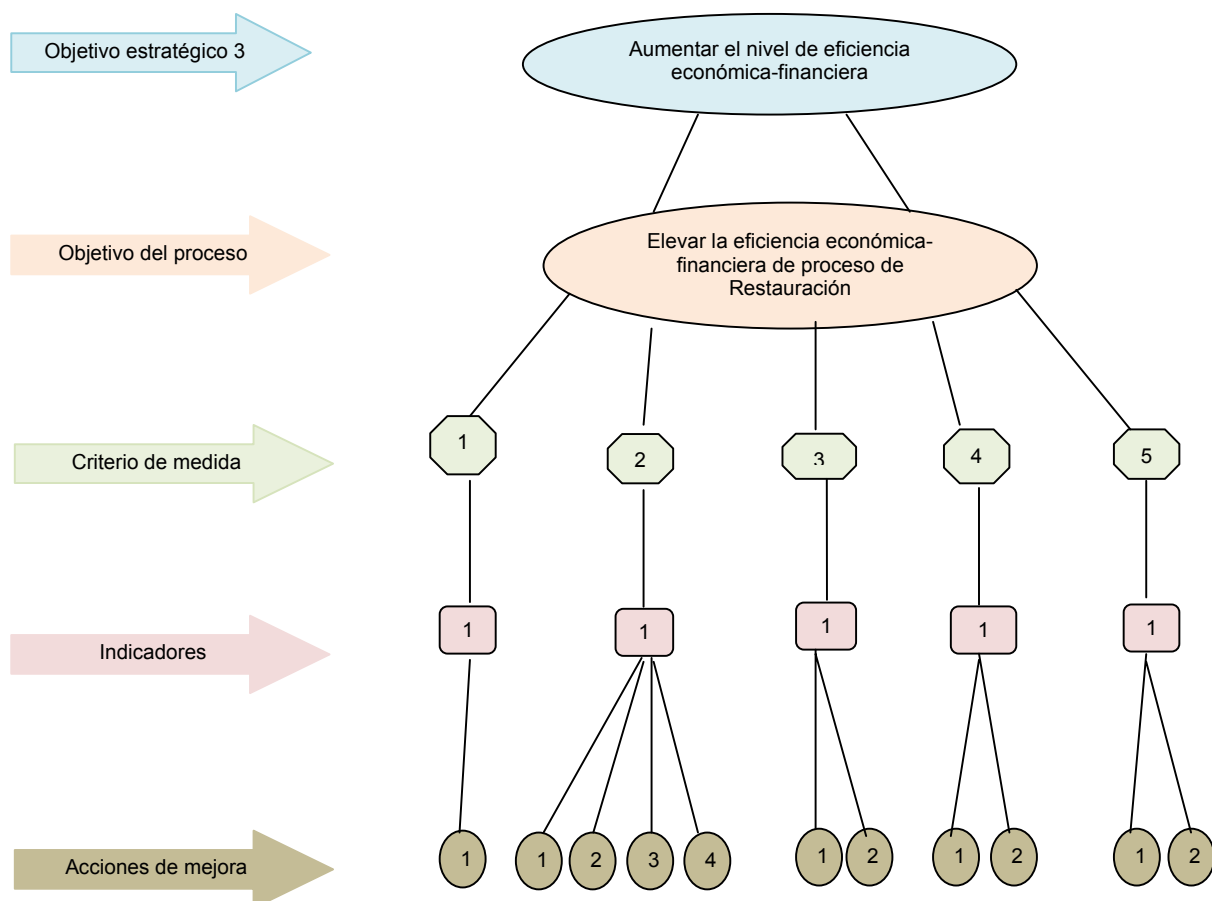


Figura C. Alineamiento del proceso de Restauración vinculado con Objetivo Estratégico Nro.3 ARC3

Tabla X10. Alineamiento del proceso de Restauración vinculado con la Figura C, del **Objetivo Estratégico Nro.3 de ARC3**. Proceso de Restauración, departamentos de Restaurante y Cocina

Tabla X10 Alineamiento del Proceso de Restauración, departamentos de Restaurante y Cocina

Objetivo estratégico 3	Objetivo del proceso	Criterios de medida	Indicador	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
Aumentar los niveles de eficiencia económica-financiera optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros.	Eleva la eficiencia económica-financiera del proceso de Restauración	(1)- Aumentar en un 2 % la productividad de los Empleados	(1)- Productividad = valor agregado bruto / promedio de empleado	1- Son los Ingresos Totales, menos costos de venta, gastos de materiales, y servicios comprados	Especialista de cont.financ Capitán de Salón Jefe Cocina Maître	Antes de 1ero de Enero de 2010
		(2)- Disminuir en un 2 % los gastos en recursos materiales y financieros	(1)- Total de gastos en recursos materiales y financieros	1- Indica el gasto total de recursos materiales necesarios en labores de cocina y salón	Maître Capitán Salón Jefe Cocina	Diario
				2- Garantizar que se use racionalmente los recursos materiales y financieros	Capitán Salón Jefe de Cocina	Sistemáticamente
				3- Garantizar la optimización de los recursos disminuyendo el uso de algunos materiales	Capitán Salón Jefe de Cocina	Sistemáticamente
				4- Realizar inspecciones durante el empleo de los materiales	Maître	Sistemáticamente
		(3)- mantener los gastos de prevención de accidentes laborales	(1)- Total de costos incurridos en la prevención de accidentes laborales	1- Costos incurridos en la compra de materiales para la prevención de accidentes laborales	Especialista de RR.HH Especialista de cont.financ	Anualmente
				2- Gastos incurridos en la formación del personal respecto a la prevención de accidentes laborales	Especialista de RR.HH Especialista de cont.financ	Anualmente
		(4)- Aumentar 0.18 la rentabilidad de los Empleados	(1)- (Beneficios obtenidos al realizar una transacción)	1- Utilidades que , en un mes produce un empleado	Especialista en Contabilidad y Fn	Mensual
				2- Capacidad que dispone el empleado para desempeñar la labor correspondiente	Especialista en Recursos Humanos	Mensual
		(5)- Se reducen a cero las pérdidas por faltantes	(1)- Cantidad de quejas presentadas por pérdidas	1- Estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidos	Maître Capitán Salón Jefe Cocina	Sistemáticamente
				2- Garantizar el control de la mercancía para la venta, por turnos de trabajo de forma tal que posibilite el cuadro con las ventas	Maître Capitán Salón	Diario

Figura D. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el **Objetivo Estratégico Nro.4 de ARC 3**

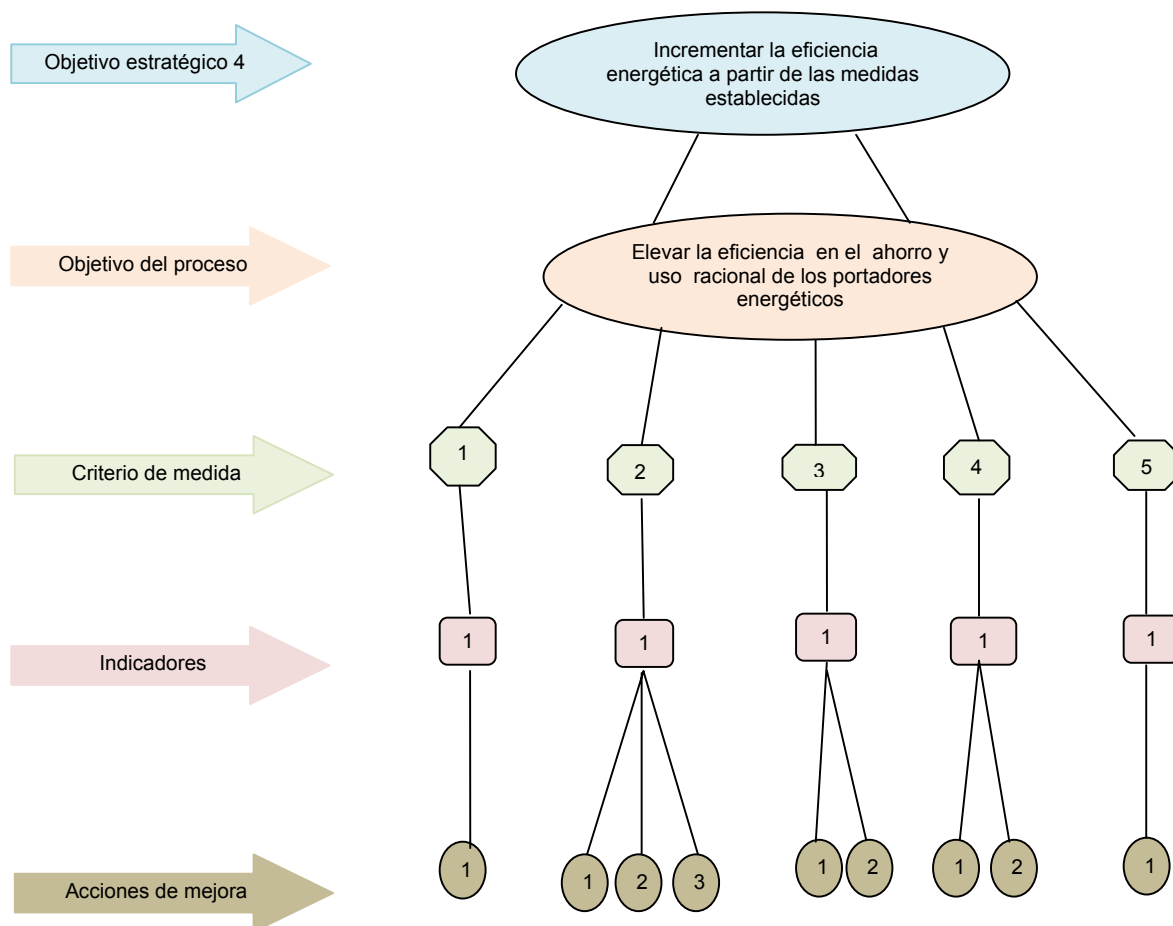


Figura D. Mapa de alineamiento del proceso de Restauración vinculado con el Objetivo Estratégico Nro.4 ARC 3

Tabla X11. Alineamiento del proceso de Restauración vinculado con la Figura D, y el **Objetivo Estratégico Nro.4 de ARC3**, Proceso de Restauración, departamentos de Restaurante y Cocina

Objetivo Estratégico 4	Objetivo del Proceso	Criterios de Medida	Indicadores	Acciones		
				Qué	Quién	Cuándo
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	Eleva la eficiencia en el ahorro y uso racional de los portadores energéticos, en el proceso de Restauración	(1)- Reducir en un 5% el consumo de electricidad	(1)- Índice global de consumo de energía eléctrica en el proceso de Restauración	1- La reducción del consumo eléctrico, esta relacionado con una serie de medidas tomadas en el proceso de Restauración para disminuir el consumo electricidad a valores inferiores a los existentes hasta el presente.	Energético Capitán de Salón Jefe Cocina Maître Empleados de proceso	Antes de 1ero de Enero de 2010
		(2)- Reducir en un 6% el consumo de agua por actividad	(1)- (Índice global de consumo de agua en actividades efectuadas por los empleados	1- Garantizar que se reduzca el consumo de agua en las labores de limpieza de las cacerolas, ollas y otros	Jefe de Cocina	Sistemáticamente
				2- Realizar inspecciones a la cocina durante la jornada laboral	Maître	Diariamente
				3- Perfeccionar el sistema de monitoreo y control de uso de agua	Energético Maître Jefe de Cocina Capitán de Salón	Según el plan
		(3)- Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	(1)- Cursos de capacitación impartidos en los centros de formación correspondientes	1- Informar y capacitar a los empleados en el uso y manejo de los equipos mayores consumidores de electricidad	Energético	Acorde al plan
				2- Coordinar con la Universidad de Cienfuegos y la escuela de turismo cursos de capacitación en el uso racional y ahorro de energía eléctrica	Especialista de Recursos Humanos Energético	Acorde al plan

		(4)- Cumplir al 100% las recomendaciones derivadas en el uso racional de ,electricidad, agua y gas	(1) Recomendaciones derivadas de la valoración del consumo anterior	1- Eliminar o reducir a cierto valor determinadas deficiencias en el uso racional de electricidad ,agua y gas	Jefe Cocina Capitán de Salón Maître	Mensual
				2- Dar cumplimiento a metas trazadas en el uso racional de electricidad y agua en un periodo determinado	Jefe Cocina Capitán de Salón Maître	Mensual
		(5)- Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	(1)- Exposición de mejoramiento tecnológico o innovación de los medios de consumo de electricidad, agua y gas	1- Motivación participativo de los empleados en la búsqueda de acciones de mayor eficiencia energética y el ahorro de agua, energía eléctrica y gas	Especialista de RR. HH Energético Maître Capitán de Salón Jefe Cocina	Anual

Despliegue de las metas a departamentos y funciones (Catchball)

El Proceso de Restauración tiene declarada como Misión: *Brindamos un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo y acogedor, acompañado de una variada oferta.*

Para dar cumplimiento a la misión del proceso se definen los objetivos para el periodo, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el cumplimiento de los objetivos del hotel, a través de la tabla. Se muestra la Matriz de relación entre: objetivos proceso-objetivos Departamentales de los **Objetivos Estratégicos y ARC**

Tabla. X12 Se muestra la matriz de relación entre: objetivos de proceso- objetivos departamentales para Objetivo Estratégico **Nro. 1 y ARC1**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

Objetivos Departamentales	Aumentar el índice de satisfacción del cliente a 4,5	Mantener el orden y la limpieza de salón	Brindar atención e información al cliente durante la prestación del servicio en el salón	Cumplir al 100% los indicadores económicos	Mantener adecuados niveles de disciplina laboral	Disminuir a cero la cantidad de accidentes laborales en el área	Disminuir en un 90% el tiempo de los dependientes en la cocina	Disminuir a 0 la cantidad de quejas de los clientes durante la prestación de servicio	Garantizar el servicio de cocina según los requisitos establecidos	
Incrementar el índice de satisfacción del cliente a un 90 %	⊙	⊙	○		△	○	⊙	⊙	⊙	52
Elevar la efectividad de los dependientes a un 100 %	⊙	⊙	○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	○	63
Reducir a cero el número de quejas de los clientes	⊙	○	⊙		○	△	⊙	⊙	⊙	52
Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento	⊙	○	⊙	△	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	58
Disminuir el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5 %	⊙	△	○	○	⊙	⊙	⊙	△	⊙	52
Disminuir en un 5 % el costo por unidad de salida	△	○	△	○	○	⊙	⊙	△	⊙	39
Elevar en un 10 % el nivel de aceptación o popularidad de las ofertas	⊙	△	△						⊙	20
	55	29	29	10	34	40	54	38	57	

Tabla. X13 matriz medios /fines para el **objetivo estratégico Nro.1 y ARC 1**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

FINES	Medios			
Aumentar el Índice de satisfacción del cliente a 4,5	Cumplimiento de los estándares de calidad	Aumentando la calidad del servicio brindado a un servicio de excelencia	Cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes	Cumpliendo con el procedimiento establecido
	⊙	⊙	⊙	⊙
Mantener el orden y la limpieza del salón	Realización de las tareas diarias	Empleando un plan de limpieza y desinfección del salón	Inspecciones sanitarias periódicas	Garantizar los insumos necesarios de limpieza e higienización del salón
	○	⊙	○	○
Brindar atención e información al cliente durante la prestación de servicio	Correcta señalización del salón	Dominio de idiomas	Dominio del servicio que brinda al cliente (menú, platos)	
	○	⊙	⊙	
Cumplir al 100% los indicadores económicos	Cumplir con el 100% de los indicadores económicos	Uso racional de la fuerza laboral según la capacidad de hospedaje	Cumplir estrictamente con el plan de gastos asignado	Garantizar el 100% de la materia prima para dar el cumplimiento de los indicadores
	⊙	○	⊙	⊙
Mantener adecuados niveles de disciplina laboral	Cumplimiento con la llegada y puntualidad de los empleados	Correcto uso y porte del uniforme	Análisis periódico de la disciplina laboral	Evaluación del desempeño
	⊙	⊙	○	Δ
Disminuir a cero la cantidad de accidentes laborales en el área	Exigir el uso correcto de los medios de protección	Señalización correcta de las áreas a señalar	Uso correcto de los medios y útiles de trabajo	

	○	◎	◎	
mantener el tiempo de los dependientes en la cocina	Garantizar los insumos necesarios para la prestación de servicio	Cumplir con lo que esta establecido en el manual de procedimiento	Eliminar actividades que no agreguen valor	Cumplir con la disciplina laboral
	◎	◎	◎	○
Disminuir a cero la cantidad de quejas de los clientes durante la prestación de servicio	Una oferta acorde a la demanda	Correcta elaboración del menú acorde al cliente	Cumplir con las expectativas de los clientes	Garantizar los útiles necesarios para la prestación del servicio
	◎	○	◎	○
Garantizar el servicio de cocina según los requisitos establecidos	Cumplir con lo que esta establecido en el manual de procedimiento	Garantizar los insumos necesarios para la elaboración de los pedidos	Eliminar actividades que no agreguen valor	Cumplir con la disciplina laboral
	○	◎	Δ	Δ

El último nivel del despliegue de las metas, son los trabajadores. En este sentido se comunicaron las metas estratégicas a todos los trabajadores del departamento de Restaurante y se discutieron los objetivos, **desagregándose** luego en planes Individuales en el puesto de dependiente. En la tabla X14 se muestra el plan individual elaborado para un dependiente, el cual fue diseñado a partir de discusiones participativas con los implicados, quedando aprobado los objetivos anuales.

Tabla.X14 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individuales**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante, puesto de Dependiente, Objetivo Estratégico **Nro.1 ARC1**

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de trabajo de los dependientes	Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios del salón exigidas en los procedimientos de calidad del hotel	Disminuir a cero la cantidad de quejas de los clientes en las inspecciones y supervisiones	Participar en al menos dos cursos de idioma	Mantener los porcentajes de 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 mesas asignadas perfectas condiciones de limpieza orden y presentación	Cumplir con el tiempo establecido de las actividades asignadas	Mantener en buen estado técnico el 100% de los medios y equipos de trabajo	
Aumenta el Índice de satisfacción del cliente a 4.5	⊙	⊙	⊙	Δ	○	⊙	⊙	○	⊙	61
Mantener el orden y la limpieza del salón	⊙	⊙	Δ				⊙	○	○	34
Brindar atención e información al cliente durante la prestación del servicio en el salón	⊙	○	○	⊙		⊙			Δ	34
Cumplir al 100% los indicadores económicos	⊙	○	○		⊙	○	○	⊙	○	42
Mantener adecuados niveles de disciplina laboral	⊙	○	○		⊙	⊙	⊙	○	○	48
Disminuir a cero la cantidad de accidentes laborales en el área	⊙	○	○					○	⊙	27
Mantener el tiempo de los dependientes en la cocina	⊙		⊙		Δ	⊙		⊙	○	40
Disminuir a cero la cantidad de quejas de los clientes durante la prestación de servicio	⊙	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙	75
Garantizar el servicio de cocina según los requisitos establecidos	⊙	⊙	⊙		⊙	⊙		⊙	⊙	63
	81	48	49	19	34	57	39	48	49	

Tabla. X15 Se muestra la matriz de relación entre: **objetivos de proceso- objetivos departamentales** para Objetivo Estratégico **Nro.2 y ARC2**.
Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

Objetivos Departamentales	Objetivos de Proceso											
	Cumplir al 100% las normas de seguridad y salud en el trabajo.	Realizar encuestas trimestralmente al 100% de los dependientes para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la Gestión de los RR.HH	Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en los dependientes	Aumentar en un 10% el control en el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal	Lograr el 100% en la participación de los dependientes en el programa de la escuela de la baja turística	Incrementar las acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño	Elevar al 5% el índice de asistencia y puntualidad de los dependientes en áreas de prestación de servicio	Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los dependientes anual anterior	Aumentar en un 5% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a los dependientes (cantidad de tareas realizadas)	Aumentar en un 10% el control en el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal	Garantizar que durante la prestación del servicio el 100% de los dependientes cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	
Incrementar en un 5% la productividad, calidad, calificación, disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo de los dependientes	⊙		⊙	⊙	Δ	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	74
disminuir en un 10% el uso de los recursos materiales, portadores energéticos y maquinarias e incrementar la protección del medio ambiente			⊙	⊙	○			Δ	○	⊙		34

Aumentar las acciones educativas para mejorar de forma continua el desempeño de los dependientes	○		○	○	◎	△	○	○	◎	○	◎	45
Disminuir la imparcialidad, en la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento del dependiente y no en sus características personales	△	◎	○			◎	△	△	○	△	○	32
Incrementar el Proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del dependiente en la consecución de sus tareas y objetivos	○	◎	○					◎	○	○		30
Dar cumplimiento el 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los dependientes anual anterior		○	◎					◎	△	◎	△	32
	16	21	36	21	13	11	13	32	28	34	22	

Tabla. X16 **matriz** medios /fines para el **objetivo estratégico Nro.2 y ARC 2.** Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

FINES	MEDIOS			
Cumplir al 100% las normas de seguridad y salud en el trabajo.	Usando los medios de seguridad y protección personal	cumplir con las normas establecidas de seguridad y protección personal	exigir que se cumpla con el uso de los medios de protección y salud	hacer inspecciones sistemáticas a los empleados
	◎	◎	◎	○

Realizar encuestas trimestralmente al 100% de los dependientes para valorar el nivel de satisfacción y la eficiencia en la Gestión de los RR.HH	Elaborar encuestas a los empleados para valorar el nivel de satisfacción de la gestión de RR. HH	valorar a través de reuniones con los empleados	coordinar con el departamento de recursos humanos	
	⊙	⊙	○	
Lograr mayor disciplina, polivalencia, productividad y eficiencia en los empleados	exigir lo establecido en el procedimiento del Hotel	cumplir con las exigencias del puesto de trabajo	aumentar la disciplina laboral	aumentando la eficiencia en las labores asignadas
	⊙	⊙	⊙	⊙
Cumplir al 97% el plan de capacitación y desarrollo de los empleados	hacer diagnostico de necesidades de capacitación individual	asistir a los cursos de capacitación	aprovechamiento de los entrenadores internos	incentivar y motivar a los empleados en capacitarse
	⊙	⊙	○	○
Lograr el 100% en la participación de los dependientes en el programa de la escuela de la baja turística	asistir al programa de la escuela de la baja turística	hacer un programa eficiente que no afecte las vacaciones de los empleados	incentivar y motivar a la participación a la escuela de la baja turística	supervisar la asistencia a clases y otros
	⊙	⊙	⊙	△
Incrementar las acciones que favorezca la disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño	aumento diario del control del desempeño del empleado	señalar y discutir las faltas en su momento de ocurrencia	alertar a los empleados que incurra en faltas antes de la autoevaluación	llevar al colectivo las evaluaciones mas allá de la media
	○	⊙	⊙	⊙
Elevar al 5% el índice de asistencia y puntualidad de los dependientes en áreas de prestación de servicio	asegurar el transporte obrero	cumplir con la disciplina laboral		
	⊙	⊙		
Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los dependientes anual anterior	dar continuidad a la evaluación anterior	dar seguimiento a las tareas asignadas	chequeo sistémico en la eficiencia demostrada en la realización de tareas	cumplir con las recomendaciones dispuestas en la evaluación

	○	◎	○	◎
Aumentar en un 5% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a los dependientes (cantidad de tareas realizadas)	chequear el cumplimiento de las tareas asignadas	aumentar la eficiencia en el cumplimiento de las tareas	cumplir con los planes de tareas asignadas	garantizar los insumos y materiales necesario para la tarea asignada
	○	○	◎	◎
Aumentar en un 10% el control en el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal	cumplir con los procedimientos establecidos	inspeccionar sistemáticamente a los empleados	usar racionalmente los recursos y medios protección personal	capacitar el personal en el control y uso de los materiales dispuestos
	○	○	◎	◎
Garantizar que durante la prestación del servicio el 100% de los dependientes cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal	garantizar los uniformes y otros medios a los empleados	exigir el cumplimiento del procedimiento de presencia y porte personal	cumplir con la disciplina establecida en el Hotel	cumplir con las normas de higiene personal
	◎	◎	○	○

Tabla.X17 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individuales**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante, puesto de Dependiente, Objetivo Estratégico **Nro.2 ARC2**

[illegible]

Cumplir al 95% el plan de capacitación y desarrollo de los dependientes	○		⊙		○						Δ	16
Incrementar en un 5% la participación de los dependientes en el programa de la escuela de la baja turística			⊙									9
Incrementar acciones que favorezca a disminución de la imparcialidad que supone la evaluación del desempeño de los dependientes	⊙	⊙	Δ	⊙	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	85
Elevar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de los dependientes en áreas de prestación de servicio		○		Δ	⊙		⊙			⊙		31
Dar seguimiento al 100% de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño de los dependientes anual anterior	⊙	○		○	○		○			○	⊙	30
Aumentar en un 3% el cumplimiento en el periodo de las tareas que han sido asignadas a los dependientes (cantidad de trabajo realizado)	○	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	○	⊙	○	Δ	60
Aumentar en un 10% el control n el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos y medios de protección personal				⊙		⊙		⊙	○			30
Garantizar que durante la prestación de servicio el 100% de los dependientes cumplan lo descrito en el procedimiento de porte y presencia personal					⊙				⊙			18
Asegurar la permanencia en el área de prestación de servicio al 100% de los dependientes					⊙		○			⊙		21
	36	33	25	39	64	40	41	25	49	45	34	

Tabla. X18 Se muestra la **matriz** de relación entre: **objetivos de proceso- objetivos departamentales** para Objetivo Estratégico **Nro.3 y ARC 3**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

Objetivos Departamentales \ Objetivos Proceso	Disminuir en un 2% los gastos por actividad de los empleados en el desempeño de sus labores	Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos en capacitación)	Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto	Aumentar en un 3 % la productividad de los empleados	Cumplir en un 95 % los indicadores económicos del proceso de Restauración	Aumentar a 5 % las medidas y medios para evitar accidentes laborales y preservar la vida y salud de los empleados	Garantizar el adecuado control de origen y destino de los productos y materiales necesarios para la prestación de servicio	Aumentar la calidad de las materias primas, materiales y sustituirlos por otros mas económicos	Incrementar el ahorro de recursos materiales y financieros, examinando las normas de consumo y tecnológicos	
Aumentar en un 2 % la productividad de los Empleados	⊙	○	Δ	⊙	⊙	○	⊙	○	○	49
Disminuir en un 2 % los gastos en recursos materiales y financieros	⊙	Δ	Δ	⊙	○	Δ	⊙	⊙	⊙	50
mantener los gastos de prevención de accidentes laborales	Δ	⊙				⊙		Δ	Δ	21
Aumentar 0.18 la rentabilidad de los Empleados	⊙	Δ		⊙	○	Δ	Δ	⊙	⊙	42
Se reducen a cero las perdidas por faltantes	Δ			Δ	○		⊙		⊙	23
	29	14	2	28	18	14	28	23	31	

Tabla. X19 **matriz** medios /fines para el **objetivo estratégico Nro.3 y ARC 3**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

FINES	Medios			
Disminuir en un 2% los gastos por actividad de los empleados en el desempeño de sus labores	a partir de los gastos diarios de los insumos	aumentar el uso racional de los recursos materiales asignados	supervisando los gastos de materiales e insumos en cada actividad	realizando la actividad asignada
	⊙	⊙	⊙	○
Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos en capacitación)	ajustarse a los gastos de capacitación del año en el departamento	cumplir con el presupuesto de capacitación	asistir a los cursos de capacitación	chequear el cumplimiento de los planes propuestos
	⊙	⊙	○	○
Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto	comenzar la elaboración del presupuesto a partir de las discusiones de las necesidades	encuestar a los empleados acerca del presupuesto para motivar su participación	informar y explicar a los empleados la importancia del presupuesto anual	participar en la elaboración del presupuesto
	⊙	⊙	⊙	⊙
Aumentar en un 3 % la productividad de los empleados	aumentar la eficiencia en la prestación de servicio	hacer reconocimientos públicos a los empleados mas destacados	a partir de un control individual de la prestación de servicio	incentivar una emulación interna
	⊙	○	⊙	○
Cumplir los indicadores económicos del proceso de Restauración	cumplir con el plan de ingresos y gastos	cumpliendo con los planes diarios según los servicios prestados	supervisando el uso de los medios y materiales en las labores correspondientes	cumpliendo con la disciplina laboral
	⊙	○	⊙	○

Aumentar a 5 % las medidas y medios para evitar accidentes laborales	aumentando las medidas de seguridad y protección	inspeccionar sistemáticamente a los empleados	garantizar los medios y materiales de protección personal	capacitar el personal respecto a las medidas de protección
	⊙	○	⊙	○
Garantizar el adecuado control de origen y destino de los productos y materiales	controlando que los insumos que se entregue sean usados	supervisando las labores de los empleados	empleando los productos y materiales asignados para su labor	cumpliendo con lo establecido en el procedimiento
	⊙	⊙	⊙	○
Aumentar la calidad de las materias primas, materiales y sustituirlos por otros mas económicos	hacer una exhaustiva investigación en el mercado de proveedores	incrementar la innovación tecnológica	motivar en los empleados la participación en los fórum de ciencia y técnica	prestar debida atención a las opiniones y sugerencias de los empleados por los materiales económicos
	○	Δ	○	⊙
Incrementar el ahorro de recursos materiales y financieros, examinando las normas de consumo y tecnológicos	uso racional de los recursos materiales y financieros	disminuir el uso de algunos insumos sin afectar la calidad del producto final	aumentar las innovaciones en el uso de materiales sin afectar la calidad del producto	supervisando el uso racional y el ahorro de los materiales
	⊙	⊙	○	⊙

Tabla.X20 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individuales**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante, puesto de Dependiente, Objetivo Estratégico **Nro.3 ARC 3**

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Cumplir con los indicadores económicos de los servicios prestados	Aumentar la productividad con los medios y materiales asignados	Usar eficazmente los medios y materiales durante la prestación de servicio	Participar en la elaboración del presupuesto anual	Mantener en buen estado técnico el 100 % de los materiales y equipos de prestación de servicio	Cumplir con las medidas de cuidado y prevención de accidentes laborales	Asistir a los cursos de capacitación individual	
Disminuir en un 2% los gastos por actividad de los empleados en el desempeño de sus labores	O	⊙	⊙		O	Δ		25
Mantener los gastos funcionales de los empleados (gastos en capacitación)		O		O	Δ		⊙	16
Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto	⊙	O	Δ	⊙				22
Aumentar en un 3 % la productividad de los empleados	⊙	⊙	⊙	Δ	O	O	Δ	35
Cumplir en un 95 % los indicadores económicos del proceso de Restauración	⊙	⊙	⊙	O	O	Δ	O	37
Aumentar a 5 % las medidas y medios para evitar accidentes laborales	Δ	Δ			⊙	⊙	O	23
Garantizar el adecuado control de origen y destino de los productos y materiales	⊙	⊙	O		Δ			22
Aumentar la calidad de las materias primas, materiales y sustituirlos por otros mas económicos	⊙	⊙	⊙		Δ	Δ		29
Incrementar el ahorro de recursos materiales y financieros, examinando las normas de consumo y tecnológicos	Δ	O	⊙		⊙		⊙	31
	49	54	49	16	30	15	25	

Tabla. X21 Se muestra la **matriz** de relación entre: **objetivos de proceso- objetivos departamentales** para Objetivo Estratégico **Nro.4 y ARC 3**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

Objetivos Departamental Objetivos Proceso	Elevar en un 5 % los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energéticos y agua	Disminuir en un 6 % el uso de agua en las labores de limpieza de cacerolas, ollas y otros	Desplazar los almuerzos para cafetería de los grupos pequeños, para limitar en encendido del clima	No hacer coincidir los horarios de servicio del restaurante	Hacer análisis diario del consumo eléctrico, agua y medidas propuestas para regular las desviaciones	Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de ahorro	Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de corriente eléctrica y agua	Reportar con urgencia los salideros de agua que se produzcan en el puesto de trabajo y áreas aledañas	
Reducir en un 5% el consumo de electricidad	⊙		⊙	⊙	Δ	Δ	○	Δ		33
Reducir en un 6% el consumo de agua por actividad	⊙	⊙			○	Δ	Δ	○	⊙	35
Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	○				Δ	○		⊙		16
Cumplir al 100% las recomendaciones derivadas en el uso racional de ,electricidad, agua y gas	⊙	⊙			⊙		○	○	Δ	34
Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	Δ					⊙		○		13
	31	18	9	9	14	14	7	19	4	

Tabla. X22 matriz medios /fines para el objetivo estratégico Nro.4 y ARC 3. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

FINES	Medios			
Elevar en un 5 % los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energéticos y agua	al término de los servicios básicos apagar el clima central	apagar la iluminación encendida innecesariamente sin afectar la calidad del servicio	avisar con prontitud a mantenimiento en caso de salideros de agua	coordinar con el energético charlas de uso racional y ahorro de energía eléctrica y agua
	⊙	○	⊙	⊙
Disminuir en un 6 % el uso de agua en las labores de limpieza de cacerolas, ollas y otros	cumplir con los procedimientos de limpieza establecido	uso eficiente y ahorro de agua en las labores de limpieza	reducir a cero las actividades que no agregan valor en las labores de limpieza	inspeccionar sistemáticamente las labores de limpieza y otros
	⊙	⊙	○	⊙
Desplazar los almuerzos para cafetería de los grupos pequeños, para limitar en encendido del clima	coordinar con la relacionista pública	mejorar el confort de la cafetería en la prestación de servicio	influir en el cliente con actividades que agregan valor al servicio	
	○	⊙	○	
No hacer coincidir los horarios de servicio del restaurante con el cabaret	coordinar con el Jefe recreación	desplazar los servicios para el palacio de valle a los grupos pequeños	hacer un programa eficiente	cumplir con el servicio de salón
	⊙	○	⊙	△
Hacer análisis diario del consumo eléctrico, agua y medidas propuestas para regular las desviaciones	informar a todos los empleados respecto a los índices de consumo	coordinar con el energético	discutir y proponer soluciones que favorezcan la disminución del consumo	maximizar la participación de los empleados
	⊙	⊙	⊙	○

Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de ahorro	estimular la creatividad para favorecer la participación en los Fórum	informar a los empleados la importancia de los fórums de ciencia y técnica	proveer materiales necesario para la experimentación de las innovaciones	facilitar intercambios con otros centros hoteleros
	◎	○	◎	○
Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	hacer visitas sistemáticas en el puesto de trabajo	valorar en los momentos de verdad el cumplimiento de los objetivos de ahorro	cumplir con los planes de consumo y ahorro de electricidad y agua	
	◎	◎	○	
Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de corriente eléctrica y agua	mantener informado a los empleados respecto el uso racional de corriente y agua	entrenamiento directo con el energético en el puesto de trabajo	participar en cursos de capacitación en la escuela de hotelería y turismo	
	○	◎	◎	

Tabla.X23 **Matriz** de Relación entre **Objetivos Departamentales – Objetivos Individuales**. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante, puesto de Dependiente, Objetivo Estratégico **Nro.4 ARC 3**

Objetivos Individuales Objetivos Departamentales	Cumplir con los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energéticos y agua	Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en el área	Cumplir con los planes de consumo de agua en las labores de limpieza y otras	Eliminar llamas prendidas cuando no se estén utilizando los equipos, vigilar que los quemadores sean mas pequeños que las cacerolas, ollas y otros	Usar los equipos a plena capacidad, los lavavajillas por su importante volumen de agua consumida	No utilizar agua para descongelar alimento, tales como inmersión y/o debajo de grifo abierto	Mantener apagados los aires acondicionados y la iluminación tan pronto concluyan las actividades que se realizan	Participar activamente en los Fórum de Ciencia y Técnica	Participar en los cursos de capacitación de uso racional y ahorro de energía eléctrica y agua	
Elevar en un 5 % los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energéticos y agua	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	△	△	59
Disminuir en un 6 % el uso de agua en las labores de limpieza de cacerolas, ollas y otros			⊙					○	○	15
Desplazar los almuerzos para cafeterita de los grupos pequeños,	⊙	○					⊙	△	○	25
No hacer coincidir los horarios de servicio del restaurante con el cabaret	⊙	○					⊙			21
Hacer análisis diario del consumo eléctrico, agua y medidas propuestas para regular las desviaciones	⊙	⊙	⊙	△	△	△	△			31
Estimular la participación de 100 % de los empleados en los Fórum de Ciencia y Técnica de ahorro	△							⊙	○	13
Realizar inspecciones sorpresivas a los empleados	○	○	○	△	△	○	○			17
Capacitar al 100 % de los empleados en el uso racional y ahorro de corriente y agua	⊙	△	○	△	△	△		○	⊙	28
	49	29	33	6	12	14	31	17	18	

Como resultado de los pesos específicos atribuidos por los expertos en las tablas X14, X17, X20, X23 de las Matrices de Relación entre objetivos departamentales y objetivos individuales en el Departamento de Restaurante y las Áreas de Resultados Claves, se presentan en la tabla X24 los objetivos individuales con mayor peso según los criterios de los expertos para los Objetivos Estratégicos 1, 2, 3 y 4 y las Áreas de Resultados Claves 1, 2 y 3, como objetivos individuales del puesto Dependiente.

Tabla X24 objetivos individuales del puesto Dependiente. Proceso de Restauración, departamento de Restaurante

Proceso : Restauración	Dpto. Restaurante
Objetivos de Puesto de Dependiente	
Objetivos Estratégico Nro. 1 y ARC 1 ▪ Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de trabajo de los dependientes ▪ Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios del salón exigidas en los procedimientos de calidad del hotel ▪ Garantizar en un 100% la permanencia en el área de trabajo ▪ Cumplir con el tiempo establecido de las actividades asignadas ▪ Disminuir a cero la cantidad de quejas de los clientes en las inspecciones y supervisiones	
Objetivos Estratégico Nro. 2 y ARC 2 ▪ Cumplir al 100% las instrucciones contenidas en el procedimiento de los dependientes ▪ Mejorar en un 5% el índice de asistencia y puntualidad de los dependientes ▪ Disminuir a 10% la aplicación de medidas disciplinarias de los dependientes ▪ Cumplir el 100% de los requisitos higiénicos sanitarios exigidos en la norma del hotel	
Objetivos Estratégico Nro. 3 y ARC 3 ▪ Aumentar la productividad con los medios y materiales asignados ▪ Cumplir con los indicadores económicos de los servicios prestados ▪ Usar eficazmente los medios y materiales durante la prestación de servicio	
Objetivos Estratégico Nro. 4 y ARC 3 ▪ Cumplir con los planes de medidas para el uso y consumo de los portadores energéticos y agua ▪ Mantener apagados los aires acondicionados y la iluminación tan pronto concluyan las actividades que se realizan ▪ Cumplir con los planes de consumo de agua en las labores de limpieza y otras ▪ Reducir al mínimo la iluminación innecesaria en el área	