



Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL RUMBO ESTRATÉGICO DE ENTIDADES HOTELERAS

Dr.C. Gelmar García Vidal,
M.Sc. Mirna González Velázquez,
mglez@fe.uho.edu.cu
M.Sc. Yaquelín Rodríguez Valdés,
M.Sc. Beatriz Pupo Guisado
(Universidad de Holguín)

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía. A partir de los años cincuenta el turismo se incrementó a nivel mundial de forma ininterrumpida, favorecido en una primera etapa por el florecimiento económico posbélico, y luego por la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general.

A inicios de la década de los 90 Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, con la creación del Ministerio del Turismo (MINTUR) en 1994, y la Ley de Inversiones Extranjeras (No. 77 de 1995) se incrementan las asociaciones con capital extranjero y se crean las empresas e instituciones que realizan las actividades relacionadas con la prestación del servicio de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte, recreación y otros servicios relacionados con la actividad, conformando las cadenas turísticas, que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional.

La entidad hotelera, se convierte en un actor fundamental del sistema turístico, al desarrollar la mayor parte de las operaciones vinculadas a la estancia de los clientes. En este sentido, es

preciso establecer mecanismos, que aseguren de forma consciente y estable, la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial. Los mismos deben ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno, definiendo estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos.

En la revisión del estado del arte, acerca de los enfoques actuales de la dirección estratégica, de forma general, se destaca la contribución de diferentes autores: Menguzzatto (1991), Yañez González (1992), Wright (1994), Keneth Andrews (1997)¹, que incorporan otros conceptos, que aún resultan aislados, en su integración desde una perspectiva metodológica. Este análisis permite concluir, que en la literatura consultada, no existe al menos explícitamente, un tratamiento metodológico con una visión integradora de estos.

Por otro lado en el marco de esta investigación, el trabajo con expertos del sector, reflejan opiniones que denotan, que a pesar de los estándares de calidad de la infraestructura, en los servicios existentes, los recursos humanos, así como los índices favorables de satisfacción del cliente, aún no se alcanzan los niveles de utilidades deseados.

En apretada síntesis, lo analizado hasta aquí, constituye una problemática a resolver, lo cual permite concluir que la existencia de una brecha que se manifiesta entre la necesidad de una ruptura en la concepción del corto plazo para la inserción en el mercado internacional y la incapacidad de los métodos existentes que garanticen este empeño, está limitando las oportunidades de supervivencia a largo plazo.

METODOLOGÍA PROPUESTA

Bases teóricas para la concepción de la metodología propuesta

El diseño de la metodología para la determinación del rumbo estratégico de las entidades hoteleras se fundamenta en la revisión y análisis de múltiples estudios que abordan de alguna u otra forma las variables que aquí se emplean, fundamentalmente, el procedimiento empleado por Schoemaker (1992)², referido al establecimiento de la visión a través del aprovechamiento de las capacidades distintivas, así como los aportes de los autores: Prahalad y Hamel (1999), Ronda (2004), Kogut y Zander (1992), López (2000) fruto del trabajo en entidades internacionales y nacionales, que aunque no abordan al sector turístico brindan los medios esenciales para los resultados que se persigue.

En el desarrollo de la propuesta de la metodología, primeramente se necesita determinar qué variables se incluirán en el estudio y qué dimensiones dentro de ellas deben ser tenidas en cuenta para lograr una comprensión de lo que se quiere conocer de estas y su impacto en la variable dependiente: resultados finales de la organización.

Esta toma de partido por elementos concretos a medir, tiene como objetivo lograr la orientación necesaria teniendo bien identificadas aquellas variables y las dimensiones que de las mismas se medirán, permitiendo esclarecer hacia dónde dirigir los esfuerzos investigativos y la idea de las posibles comparaciones, corroboraciones de resultados y relaciones entre variables que se tendrán en cuenta con posterioridad.

Las variables que se analizan en este trabajo son:

Utilidad o Pérdida: Relación de todos los ingresos con los costos y gastos ocurridos en un ejercicio económico. Mallo Rodríguez (1991)

Demanda: Cantidad de bienes y (o) servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la

¹ Tomado del análisis que realizan los autores Ronda Pupo, Guillermo A; José A. Marcané Laserra (2004). Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.

² Tomado de los documentos digitalizados del Diplomado de Alta Dirección de Empresa impartido en Cuba por ESADE, Barcelona, España.

capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido. Thompson (2006)³

Competencias: Un recurso competitivamente superior de la empresa. Thompson y Strickland (2002)⁴.

Escenarios: Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Godet (2000)

Capacidades distintivas: Son las habilidades multifuncionales que posee la empresa para ejecutar su estrategia y para posicionarse de forma competitiva en los mercados. Constituyen los conocimientos colectivos de una organización que resultan de combinar adecuadamente los procesos operativos, la tecnología y la gestión de los recursos humanos. Fdez. Güell (2005)⁵

La metodología elaborada desde una perspectiva sistémica y con carácter evolutivo, dota a los directivos de una herramienta interventora para lograr el involucramiento de todos los miembros de la organización, medir, diagnosticar y llegar a conclusiones acerca de las relaciones existentes entre los resultados económicos, escenarios predominantes, la cuota de mercado potencial; y las competencias y capacidades distintivas con el objetivo de trazar las estrategias fundamentales para la acción.

El empleo de las diferentes variables permite:

1. Lograr que la organización funcione de forma holística en función de obtener los resultados económicos esperados
2. Analizar el estado de las utilidades y la situación actual que enfrenta la organización para alcanzar su meta
3. Diagnosticar la posición competitiva de la organización
4. Identificar los posibles escenarios futuros
5. Identificar la cuota de mercado potencial
6. Identificar las capacidades distintivas existentes
7. Mostrar las relaciones que se constatan entre las variables independientes y la dependiente.
8. Diseñar estrategias para la realización de cualquier proceso de cambio, utilizando las principales fortalezas existentes, atenuando la resistencia de la restricción y logrando cambios endógenos.

Para la operacionalidad de la metodología se requieren de métodos y técnicas generales que guíen el comportamiento del investigador, ellas son: diseño de instrumentos para la medición de variables, dimensiones y criterios de análisis para su evaluación, lógica para la aplicación de los instrumentos diseñados, métodos de procesamiento y análisis de información.

La aplicación de la metodología implica la utilización de diversas técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, análisis de escenarios, toma de decisiones, etc. Es esencial además el compromiso de la administración y los trabajadores, encaminado a detectar problemas, señalar los factores inhibidores del proceso de aplicación y la forma de eliminarlos.

Contenido de la metodología propuesta

La secuencia de pasos por las que transita la metodología con el fin de lograr los objetivos que se proponen con la misma son:

³ Citado por: Lozada Núñez, D. et. al. (2007) Estudio exploratorio sobre el decrecimiento de las ventas de opcionales en el destino Turístico Holguín. Universidad de Holguín. Documento digital.

⁴ Idem

⁵ Idem

Paso 1: Proceso de involucramiento

Objetivo: Lograr la cooperación, el compromiso, la preparación y la participación activa de todos los involucrados, desde el inicio y durante todo el proceso.

Descripción: La fase de involucramiento con la que se inicia el estudio, es de vital interés para lograr el compromiso y la participación de todos los implicados, acciones importantes al respecto son la formación y el trabajo en equipos.

El cambio de mentalidad en las personas es un proceso muy complejo y generalmente lento; sólo a través del convencimiento se puede llegar a la creación de un clima organizacional favorable que posibilite instrumentar las políticas necesarias para el cambio. La estrategia consiste en que los directivos decidan personalmente liderar el cambio y poner en marcha un sistema basado en la fuerza de las personas, sus actitudes, formas de proceder e integración en un objetivo “la mejora continua”. Por esto todas y cada una de las personas de la organización deben comprender su papel personal dentro del esfuerzo global para lograr que la mejora se convierta en realidad.

Resulta importante dejar claras las consecuencias positivas para todos en la organización, así como reafirmar el apoyo en el cumplimiento del conjunto de tareas que demanda este proceso.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Reuniones de involucramiento, conversatorios, charlas y reuniones con el consejo de dirección.

Paso 2: Estudio de las utilidades

Objetivo: Conocer el estado de las utilidades de la organización, así como cuales son aquellos elementos de mayor influencia positiva o negativa sobre la misma y sus causas.

Descripción: Se extraen del Estado de Resultados aquellas partidas que tengan que ver directamente con la utilización de los recursos, basado en el Método de Costeo Directo, a partir de las cuales es posible analizar el comportamiento de los márgenes de contribución, así como de los gastos operativos y financieros. En caso de existir diferencias entre el método que aquí se propone y el que usa regularmente el sistema objeto de estudio se efectúa la comparación entre las utilidades calculadas por ambos métodos. Luego se procede a la aplicación del Método de Sustitución en Cadena y Aproximaciones Sucesivas, con la finalidad de determinar las influencias positivas y negativas sobre el margen de contribución total, así como las posibles causas de las desviaciones; además se realiza el análisis de la Eficiencia y Eficacia considerando las influencias previamente analizadas.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Recolección, revisión y análisis de documentación contable y organizativa, entrevistas, métodos de análisis económico, Paquete de Office de Microsoft Windows, Método de Costeo Directo, Método de Sustitución en Cadenas y Aproximaciones Sucesivas. Mallo Rodríguez (1991)⁶

Paso 3: Análisis competitivo de la organización

Objetivo: Definir la posición competitiva actual de la organización en el sector turístico.

Descripción: Se centra el análisis en la posición única de la organización, teniendo en cuenta la estructura del sector turístico. Para este paso se empleara el Modelo de Competitividad del Diamante de Porter (1998), que es una metodología para diagnosticar y establecer estrategias, desde la óptica de la empresa. Según lo planteado por Porter la fuente de la competitividad económica está sustentada en los determinantes de la ventaja competitiva para lo que propone cuatro grandes atributos principales y dos secundarios. Los atributos principales son: 1) Condiciones de los factores, 2) Condiciones de la demanda, 3) Sectores conexos y de apoyo y

⁶ Mallo Rodríguez, Carlos (1991) Contabilidad analítica. Costes, rendimientos, precios y resultados. 4ta edición. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Madrid. España. P.891.

4) Estrategias de la empresa, estructura del sector y rivalidad local entre las empresas. Los factores secundarios son los hechos fortuitos y el gobierno.

Porter, aunque inicialmente no incluyó el sector turístico en sus análisis, ha estudiado el sector a través de su empresa Monitor, adaptando su modelo a espacios más específicos y delimitados como es el caso de los clusters turísticos, partiendo de que para que una empresa turística tenga éxito debe aprovecharse de las ventajas que le reporta estar situada en un destino considerado como competitivo. A su vez plantea la competitividad de las empresas para aumentar la competitividad del destino turístico. En este sentido a través de la literatura consultada se pudieron delimitar aquellos factores a tener en cuenta para el estudio de cada uno de los atributos, por lo que el análisis de este modelo se realizará basándose fundamentalmente en los siguientes aspectos:

1. **Condiciones de los factores:** (infraestructura hotelera, vías de comunicación, telecomunicaciones, y transporte, recursos naturales, clima, medioambiente, instalaciones recreativas, recursos gerenciales, mandos intermedios, y recursos humanos, nivel de capacitación y experiencia del personal, concienciación turística de los habitantes del destino turístico, seguridad e imagen del destino).
2. **Condiciones de la demanda:** (análisis de la demanda, tamaño y pautas de crecimiento)
3. **Sectores conexos de apoyo:** (TTOO/AV, transporte, restaurantes, guías turísticos, lugares culturales, naturales, recreativos, artesanos locales, patrimonio cultural e histórico. etc., proveedores).
4. **Estrategias de la empresa, estructura y rivalidad de la empresa:** (formación, relaciones con el cliente y actitud ante la internacionalización de los productos en el mercado, características de la administración, formas de organización y estrategia empresarial de cada empresa que forma parte del segmento turístico, competidores)
5. **Gobierno:** (facilitador de la estrategia a través del establecimiento del marco legal, controles, políticas públicas).
6. **Hechos fortuitos:** (incidentes o circunstancias que están fuera del control de la entidad y el gobierno, invenciones o innovaciones tecnológicas, cambios significativos en los mercados financieros, caídas de la demanda regional o mundial, desplazamiento del turismo en el área).

Métodos, Herramientas y Técnicas: Modelo de competitividad de Porter, técnicas para el análisis de competitividad y encuestas a clientes.

Paso 4: Cálculo de la cuota de mercado futura según la Cadena de Markov

Objetivo: Determinar la cuota de mercado futura del hotel.

Descripción: Los **Procesos de Markov** de primer orden parten de la base de que las probabilidades de que un cliente visite un hotel, depende del hotel visitado anteriormente y de un conjunto de probabilidades de cambio de este, denominada “Matriz de Probabilidades de Transición”, que permanece constante en el tiempo.

Las probabilidades de transición son las probabilidades de que habiendo visitado un hotel determinado en el período previo, se visite ese mismo hotel u otro diferente en el periodo próximo.

Estas probabilidades se calculan a partir de los datos suministrados por los encuestados en la investigación realizada, a través de la encuesta mediante la estimación de la frecuencia en que han ocurrido cada una de las hipótesis previstas.

En el caso que ocupa se asume que si un hotel es **preferido** por los clientes, resulta en el hotel que visita frecuentemente y el hotel hacia el cual puede cambiar es aquel que **desea** visitar.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Encuesta a clientes, Cadena de Markov⁷.

⁷ <http://www.edicionsupc.es/ftppublic/pdfmostra/OE03502M.pdf>

Paso 5: Generación de amplios escenarios de los futuros posibles que una organización pudiese encontrar

Objetivo: Definir los escenarios futuros que determinan el rumbo estratégico a seguir por la organización

Descripción: El método de análisis de escenario ayuda a los ejecutivos a señalar una amplia gama de futuros posibles. Este método está dirigido a evaluar los cambios externos tales como la desregulación, competencia externa, nuevas tecnologías y las crecientes preocupaciones medioambientales. Los escenarios pueden desafiar los conocimientos convencionales y ampliar el pensamiento del personal, al punto de hacer que estos aprecien mejor las oportunidades y amenazas a largo plazo.

La idea básica en la construcción de un escenario es identificar las tendencias existentes y la incertidumbre clave. El propósito de estos escenarios no es cubrir todas las eventualidades sino descubrir el alcance de sus consecuencias. De manera que el objetivo de la construcción de escenarios no es predecir con certeza los acontecimientos futuros sino identificar las fuerzas que, a gran escala, impulsan el futuro en distintas direcciones.

Para la confección de los escenarios en esta investigación se tuvo en cuenta la metodología clásica que existe para la confección de los mismos, creada por Michel Godet⁸, uno de los grandes estudiosos de la prospectiva, adecuando dicha metodología a las condiciones del país. El método que se describe consta de dos fases fundamentales:

1- Construcción de la base: En esta primera fase se pretende construir una imagen del estado actual del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general. Para lograr lo anterior se conciben dos etapas:

a-Delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general
b-Determinación de las variables esenciales

El objetivo de la primera etapa es elaborar una lista lo más completa posible de las variables a tener en cuenta, cuantificables o no, a fin de tener una visión global tan exhaustiva como posible sea del sistema que constituye el fenómeno estudiado y su entorno explicativo.

Para la segunda etapa se utiliza fundamentalmente el método de Análisis Estructural⁹ cuyo objetivo es poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado. Ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes, interrelacionando las variables en un cuadro de doble entrada. Posteriormente se determinan las variables claves del sistema a través del método MICMAC¹⁰ (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

2-Elaboración de los escenarios.

Una vez definidas las variables claves se aplica el método del Análisis Morfológico¹¹ donde se le asigna a las variables, posibles estados en los que se pudiera manifestar para luego a través del cálculo de probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, determinar los escenarios.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Métodos de escenario¹², revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis probabilísticos y estadísticos.

⁸ Godet M., Gabiña J. 1996. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. España. Librairie des Arts et Métiers.

⁹ idem

¹⁰ Godet M., Gabiña J. 1996. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. España. Librairie des Arts et Métiers.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

Paso 6: Análisis de las capacidades distintivas propias.

Objetivo: Identificar y evaluar las capacidades distintivas propias de la organización objeto de estudio.

Descripción: Después del análisis de escenarios se identifican todos los segmentos estratégicos significativos en los que las organizaciones compiten o tienen remotas posibilidades de competir. El acercamiento tradicional es para evaluar a la organización en un largo número de atributos, así como; su fuerza o debilidad relativas en investigación y desarrollo, ingeniería, manufacturas, marketing, ventas, calidad de sus productos, línea de productos, compensación, calidad del personal, etcétera. Además, muchos síntomas de los atributos fundamentales que ayudan a definir la esencia de la organización.

Los planes estratégicos están ordenados esencialmente a la sombra de la incertidumbre por lo que se pretende desarrollar aquellas capacidades-base que serán efectivas en diferentes posiciones futuras para la organización, pues si estas capacidades, no son fácilmente imitadas o destruidas, los competidores se dan cuenta de su importancia, pero no podrán adquirirlas fácilmente.

En el mundo empresarial se ha venido funcionando mediante las unidades estratégicas de negocios, sin prestarle la debida atención a las habilidades y capacidades distintivas reales de la empresa que son aquellas que resultan del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente de la capacidad de coordinar las diversas tecnologías de producción e integrar corrientes tecnológicas. Pero al decir de Hamel y Prahalad (1994), para lograr que una empresa trabaje en función de sus capacidades esenciales, hace falta un cambio radical en la organización empresarial.

Para la determinación de las capacidades distintivas, se empleo el Método de análisis del Árbol de Competencias, para el que se han previsto tres etapas.

1. Determinación de las capacidades distintivas: en dicha etapa se pretende hacer un listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel, con la colaboración de expertos de la rama, que posean una amplia experiencia del destino y los hoteles del mismo.

2. Delimitación de las capacidades distintivas esenciales del hotel: en esta etapa se concibe deslindar del listado obtenido en la etapa número 1, aquellas capacidades distintivas reales del hotel, para lo cual se ha empleado el Método de Expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

3. Diseño del árbol de competencias.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Encuestas, entrevistas, método de análisis del árbol de competencias¹³.

Paso 7. Orientación estratégica

Objetivos:

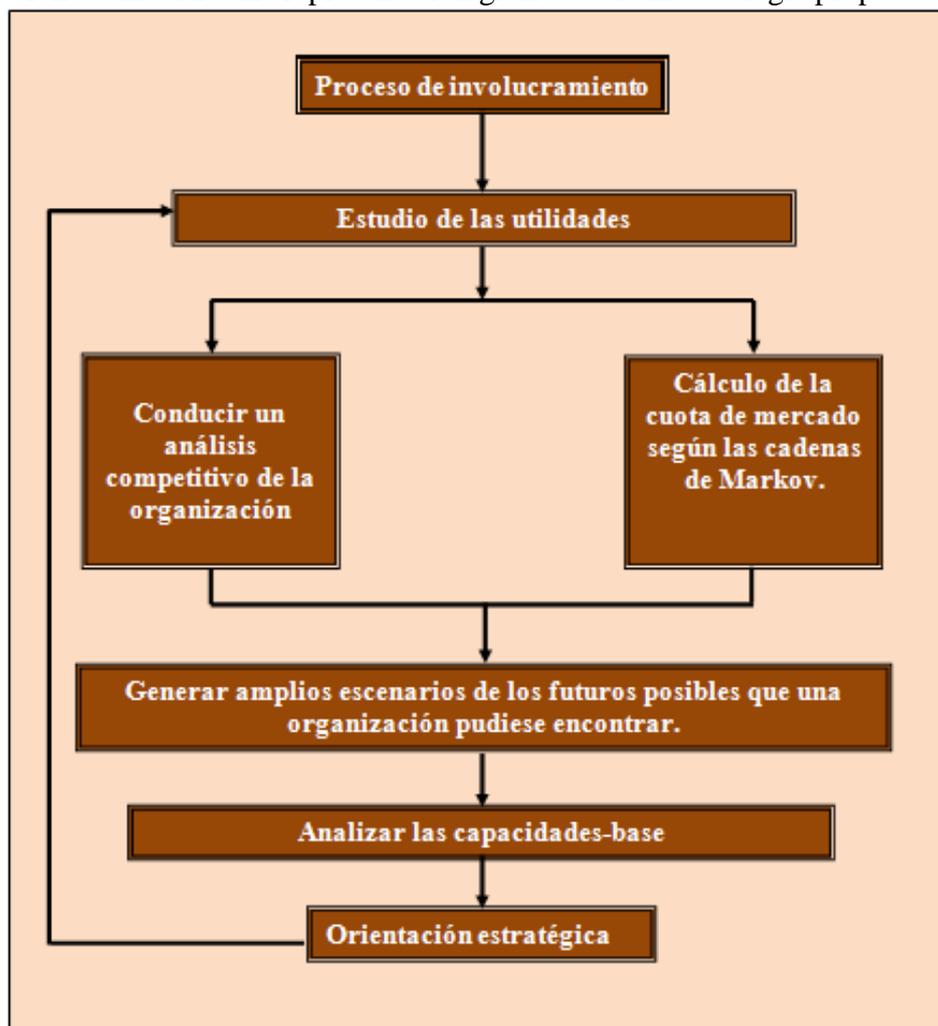
1. Proponer alternativas estratégicas.
2. Confeccionar un plan de acciones para la implantación.

Descripción: La selección y diseño de la alternativa estratégica se basa en el análisis de la información obtenida en las etapas anteriores. Se procede a determinar los obstáculos fundamentales para la implantación de la estrategia generada y seleccionada, con la finalidad de confeccionar un listado de acciones para suprimir o eliminar dichos obstáculos, asignando a cada acción los responsables implicados, fecha de cumplimiento y presupuesto asignado para el desarrollo de la misma.

Herramientas y Métodos: Trabajo en grupo, procesos de pensamiento.

¹³ Castro Díaz-Balart, Fidel. Ciencia, innovación y futuro. / Fidel Castro Díaz-Balart. __ La Habana: Ediciones Especiales. Instituto cubano del libro. 2001. __ 507 p.

A continuación se muestra una representación gráfica de la metodología propuesta.



La esencia y funcionamiento de la metodología se caracteriza por su **integralidad y profundidad**, pues no se basa en criterios reduccionista en el análisis de las variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la **coherencia**, la **organicidad**, la **visión de sistema** y la **adaptabilidad** a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma.

Se considera necesario además realizar una caracterización de la entidad donde se aplique la metodología con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su entorno y así poder prestar atención al principio de la objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen (Noda Hernández, 2004):

1. **Grado de integración:** Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. **Descripción del perfil general de la entidad:** En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. **Caracterizar los clientes internos:** El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la

importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y (o) en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

4. **Caracterización de los clientes externos:** Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, repitencia, entre otros elementos. Kotler (1998).
5. **Caracterización de los competidores:** Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).
6. **Caracterización de los proveedores:** Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.
7. **Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad de servicio:** Se realiza con el propósito de conocer la “salud” económico - financiera de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.

PRINCIPALES RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

La aplicación empírica de la metodología propuesta para la determinación del rumbo estratégico de las entidades hoteleras de un Grupo Empresarial del destino Holguín.

Caracterización de la organización

El hotel en el cual se aplicó la metodología es una organización del segmento hotelero del sector turístico cubano, ubicado a 53 Km. de Holguín y 66 Km. del aeropuerto Frank País. Posee categoría Cuatro Estrellas Superior, está enfocado al turismo internacional como un producto de sol y playa. Un elemento diferenciador del hotel es su cercanía al Parque

“Rocazul” a solo 500 m., el cual se ha desarrollado con gran aceptación entre la clientela del polo y por lo tanto influye positivamente en las posibilidades de ofertas extrahoteleras a los clientes del hotel que por cercanía constituyen los clientes naturales de este parque, no siendo igual para el resto de los hoteles del área.

El hotel cuenta con 566 trabajadores físicos, 325 hombres y 241 mujeres, divididos en 171 obreros, 46 técnicos, 2 administrativos, 319 de servicios y 28 dirigentes.

Cartera de productos y unidades estratégicas de negocios

La oferta de servicios que desarrolla el hotel se ejecuta bajo la modalidad “todo Incluido” y no se diferencia mucho de las instalaciones que están dentro de su categoría. La Cartera de Productos / Servicios esta compuesta por cinco líneas fundamentales, que son:

Servicios de alojamiento:

El hotel cuenta con 531 habitaciones, de estas 494 superiores con 4 para minusválidos, 6 suites, y 31 estándar. Actualmente se han destinado 30 habitaciones al Club Allegro (3 estrellas) en exclusiva con HAVANATUR, que constituyen habitaciones con baño compartido para dos dormitorios y se ofrecen a un precio menor

Servicios de restauración:

Cuenta con 11 servicios de restauración, una mesa buffet "La Hacienda" con menú temático, Restaurante Especialidades "El Bucanero" con comida mediterránea (a la carta), Restaurante Especialidades "La Foresta" con comida italiana (a la carta), Restaurante Especialidades "El Rincón Criollo" con comida cubana (a la carta), Restaurante Especialidades "El Gong" con comida oriental (a la carta), Restaurante Especialidades "Don Bartolo" y Snack Bar con comida grill (a la carta) y bebidas, Aqua Bar con servicio de bebidas, Pizza Bar Playa con servicio de pizzas, y el Lobby Bar, Bar Club de Playa y Bar Disco, los tres con servicio de bebidas.

Servicios de Recreación:

El hotel cuenta con un equipo de animadores, programa de actividades diurnas y nocturnas e instalaciones para practicar deportes y una discoteca para los clientes libre y abierta hasta las 2 AM. Además cuenta con un grupo de actividades especialmente diseñadas para niños.

Servicios varios:

Entre ellos se cuenta con el mini club además de algunos servicios que se ofertan dentro del hotel pero que no se incluyen dentro del paquete “Todo Incluido,” como son el servicio de lavandería, cambio de moneda, masajes, acceso a Internet, servicio de Baby Siting, centro de buceo en proximidad y tiendas.

De estos servicios solamente la lavandería, masajes, acceso a Internet y Baby Siting reportan ingresos adicionales al hotel.

El grupo comercial de Occidental Hoteles & Resorts en Cuba y al cual pertenece el hotel, trabaja con los siguientes mercados emisores: Canadá, Reino Unido, Países de Europa, Caribe y México, América- Cono Sur, China, Japón y Corea, agencias y turoperadores receptivos cubanos. El resto de los mercados son atendidos directamente por la Casa Matriz del Grupo Occidental Hoteles que radica en la Ciudad de la Habana. Esto significa que los principales mercados emisores para Cuba y a los que se dedican importantes presupuestos de comunicación promocional son los atendidos por la Casa Matriz (todos los principales de

Cuba, excepto México) y no directamente por el hotel, en consecuencia la cartera de mercados lograda hasta la actualidad ayuda a mantener la ocupación en la temporada alta, pero continua siendo insuficiente para cubrir adecuadamente la ocupación en las temporadas bajas.

Con el propósito de revisar los resultados de la organización se analizó el estado de resultados del hotel en el año 2007, con el cual se confeccionó el estado de cuentas basado en el Método de Costeo Directo, pues considerando que el servicio que ofrece la instalación responde a las características de un Todo Incluido se hace necesario el análisis de los indicadores que miden utilización de los recursos.

En el hotel el margen de contribución total del hotel solo se cumple en un 70,7% respecto al valor planificado. El comportamiento de los gastos de operaciones fue menor que lo presupuestado, aunque por partidas hay sobregiro en los gastos de materias primas y materiales, agua y alcantarillado, servicios recibidos, arrendamiento y depreciación. Los gastos financieros se incrementaron en 352532.34 CUC por conceptos de seguros, comisión bancaria, variación rate de cambio y otros gastos financieros, presentando un sobregiro de 934.03% por encima del plan.

Las utilidades finales en el periodo no superan el valor establecido como referencia, manifestando una desviación de -4 051 727.57 CUC, lo cual implica que el plan solo se haya cumplido en un 24.77%.

El cumplimiento del plan de utilidades basado en el Método de Costeo Parcial que aplica la empresa, tiene un valor de 24.98%, cifra cercana al valor de 24.77% obtenido a través del Método de Costeo Directo aplicado en esta investigación.

Con el estado de resultados confeccionado se procedió a la aplicación del Método de Sustitución en Cadena y Aproximaciones Sucesivas, con la finalidad de determinar las influencias positivas y (o) negativas sobre el margen de contribución total, así como las posibles causas de las desviaciones lo cual arrojó como resultado que para el período la rentabilidad decreció, en 1.79, debido a un descenso de las utilidades de -3699195,23, como consecuencia del incumplimiento del plan de ingresos aproximadamente en un 27.53%.

A pesar de los resultados anteriores, se puede plantear que con relación a las ventas alcanzadas en el 2006, crece en un 3.9 %. El comportamiento del precio medio en este período se comportó por debajo de lo planificado, pues de \$55.18 CUC se alcanzó \$47.94, es decir \$-7.24 CUC menos por pax. Decrece el precio medio total con relación al 2006 en un - 1.68 %. El per cápita de paquete lo sobrecumplen en un 3.9 %, al obtener de \$46.08 de un plan de \$44.34, es decir \$1.75 CUC más por cliente recibido en esta condición. En el 2007 ejecutan el gasto de promoción al 69.57 % de lo presupuestado para este período.

La empresa no ha tenido un comportamiento económico efectivo, y aunque ha sido más eficiente que eficaz, presenta deficiencias en cuanto al control interno de los costos, ya que por este concepto se dejaron de ingresar 781463.05 CUC; así como no ha sido eficaz negociando con el cliente los precios, provocando esta situación de pérdidas en 4454186.85 CUC. De forma general la influencia total, unida a las desviaciones del resto de los elementos no considerados en el método de sustitución en cadenas, tiene un valor de -3699192.23 CUC.

Análisis competitivo de la organización

En esta etapa se procedió a realizar un análisis competitivo de la entidad a través del empleo del Modelo de Competitividad o Diamante de Porter. El análisis de la competitividad del hotel rand Playa Turquesa lleva a hacer algunas reflexiones sobre el tema para intentar mejorar la posición competitiva de este, pues como se muestra, el hotel presenta muy pocas ventajas competitivas.

Cálculo de la cuota de mercado futura según la Cadena de Markov

Primeramente, hay que decir que las compras de los paquetes turísticos en el destino que se estudia, están influidas, entre otros factores, por la relación calidad/precio y fundamentalmente, la última compra del consumidor. Si un turista compró un paquete y quedó satisfecho, obviamente no deseará arriesgarse a cambiar hacia un producto desconocido que quizás le haga desperdiciar su dinero, sino que regresará al lugar que ya conoce o que haya escuchado, y que sabe colmará sus expectativas, aunque es sabido que los turistas gustan de experimentar lo nuevo. Las probabilidades de que habiendo visitado un destino determinado en su anterior compra del paquete turístico, se regrese o se cambie hacia otro destino, es lo que se denomina *probabilidades de transición* y se calculan utilizando los datos que se recogieron en la encuesta¹⁴ aplicada. Con este análisis de transición se descubrirá cuán probable resulta que un cliente cambie hacia otro destino, luego de un cierto número de ciclos. Los encuestados llenaron el espacio de destinos anteriores y destinos futuros, con lo que se estableció un listado de los destinos anteriores y futuros, ilustrando los posibles movimientos. Es importante aclarar que en este caso cuando se habla de destino, se hace referencia a lugar y no a destino turístico conceptualmente. El listado quedó conformado como se aprecia en la tabla 1:

Tabla 1: Listado de destinos.

Número	Nombre
0	Ciudad Habana
1	México
2	Varadero
3	Jamaica
4	Playa Turquesa
5	Guardalavaca
6	Cayo Coco
7	República Dominicana
8	Santiago de Cuba
9	Jardines del Rey
10	Francia

Para facilitar el proceso de la cadena de Markov, se usaron los números de los destinos en lugar de los nombres. Como puede apreciarse, el hotel objeto de estudio es el número 4 y al final del estudio, se obtendrá su cuota de mercado. Analizando los resultados de la encuesta, se desprende que los clientes visitan más los destinos que más prefieren o les gustan, pero además tienen destinos que les gustaría visitar, si las posibilidades se lo permitieran. Así, se pueden conformar dos tablas que recojan los **destinos anteriores** y los **destinos futuros** de los clientes encuestados, que muestran los datos de la procedencia y el destino que seguirán los clientes en el futuro:

Tabla 2: Destinos anteriores.

Destinos futuros	Clientes (t)
Varadero	360
Jardines del Rey	300
Playa Turquesa	260
República Dominicana	230

Tabla 3: Destinos futuros

Destinos anteriores	Clientes (t)
Ciudad Habana	710
Playa Turquesa	430
Guardalavaca	310
República Dominicana	170

¹⁴ A este instrumento se le aplicó el Alpha de Conbach, resultado el valor de 0.86, por lo que se considera como fiable la información que aporta. El KMO fue de 0,82 y el test de esfericidad de Bartlett se calcula con un significación de 0.00.

México	180
Jamaica	170
Santiago de Cuba	150
Guardalavaca	140
Francia	130
Cayo Coco	100
Ciudad Habana	50

México	100
Jamaica	90
Varadero	80
Cayo Coco	70
Santiago de Cuba	40
Jardines del Rey	40
Francia	30

Se asume que un destino anterior es el que ya visitó el encuestado y que quedó satisfecho, lo que condiciona que quiera regresar allí, si las condiciones se lo permiten. Un destino futuro es el que quisiera visitar, estando determinado este deseo por las condiciones del turista y su entorno inmediato antes mencionado. De los datos de la encuesta, se pudo conocer desde qué destino se mueve el turista y hacia qué destino se moverá. Pero primero, hay que conocer qué cuota de mercado representan los turistas de los diferentes destinos turísticos, para poder compararlas con las cuotas de mercado del futuro:

Tabla 4: Cuota de mercado de los destinos analizados

Destinos preferidos	Clientes (t)	Cuota de mercado (t)
Ciudad Habana	710	34,29
Playa Turquesa	430	20,77
Guardalavaca	310	14,98
República Dominicana	170	8,21
México	100	4,83
Jamaica	90	4,35
Varadero	80	3,86
Cayo Coco	70	3,38
Santiago de Cuba	40	1,93
Jardines del Rey	40	1,93
Francia	30	1,45
	2070	98,98

Se dice que un destino es **preferido** si es el que se visita con relativa frecuencia, mientras que el que se **desea** visitar se asume que es el que aún no se ha visitado, pero que si las condiciones se lo permiten, se visitará. En otras palabras, se partirá del supuesto que establece que los clientes que prefieren un destino, cambiarán hacia los destinos que desean visitar. Así, con los datos de la encuesta, se pueden elaborar unas tablas que muestren cómo se podrían mover los turistas desde **destinos preferidos** hacia **destinos deseados** y viceversa. Esto mostrará la cantidad de clientes que se ganan (porque se mueven desde un destino deseado o externo hacia un destino preferido, o sea, entran al mercado que se estudia) y los clientes que se pierden (porque cambian su preferencia por moverse hacia el deseado, o sea, salen del mercado que se estudia). Para mostrarlo de una manera más fácil, se realiza una tabulación cruzada, mostrándose las ganancias, las pérdidas y las retenciones de clientes por parte de los destinos.

Haciendo un análisis más detallado, el destino 0 (La Habana) retiene el 1,41 % de sus clientes iniciales, en tanto pierde el 98,59 % hacia otros destinos y gana el 5,6 % de sus clientes iniciales, procedentes de otros destinos. La competencia más fuerte para este propio destino lo constituye el destino 9, hacia donde se moverán gran parte de sus clientes, siguiéndoles los destinos 3, 8, 7, 5, 10 y 2 y en menor medida el 6, 4, 1. En el caso del destino 4 (Playa Turquesa), retendrá el 23,26 % de sus clientes iniciales y presenta como mayor competidor al

destino 2 (Varadero), luego a los destinos 7, 9 y en menor medida al 6 y al 8. Así sucesivamente se pueden seguir hallando los competidores para cada destino que resulte de interés, viendo cuáles son los competidores principales y más poderosos. Para tener los clientes ganados y perdidos de manera más clara, se conforma una tabla para las ganancias en clientes y otra para las pérdidas.

Estos clientes ganados, perdidos y retenidos, son los mismos que integran la muestra inicial, pero que se han movido en algunos casos hacia otros destinos o han regresado procedentes de otros. Se puede apreciar además, que las fluctuaciones no siguen un patrón, sino que se producen de manera fortuita. Esto obedece al deseo de los clientes y a las condiciones que les rodean, que si cambiaran, modificarían a su vez los valores observados en la tabla anterior. Las cifras de los clientes retenidos, ganados y perdidos queda:

Tabla 5: Clientes perdidos, ganados y retenidos

Destinos preferidos	Clientes (t)	Cuota de mercado (t)	Clientes perdidos	Clientes ganados	Clientes retenidos
Ciudad de la Habana	710	34,29	700	40	10
Playa Turquesa	430	20,77	330	160	100
Guardalavaca	310	14,98	260	90	50
República Dominicana	170	8,21	160	220	10
México	100	4,83	90	170	10
Jamaica	90	4,35	70	150	20
Varadero	80	3,86	70	350	10
Cayo Coco	70	3,38	50	80	20
Santiago de Cuba	40	1,93	40	150	0
Jardines del Rey	40	1,93	40	300	0
Francia	30	1,45	30	130	0
	2070	99,88			

Con los clientes ganados y retenidos que aparecen en esta tabla, se puede determinar la cuota de mercado en el periodo t+1 sumándolos. Los perdidos sumados con los retenidos dan la cuota de mercado t. Estos clientes perdidos por supuesto que no aparecerán en el periodo siguiente:

Tabla 6: Cuota de mercado t+1

Destinos preferidos	Clientes ganados	Clientes retenidos	Clientes (t+1)	Cuota de mercado (t+1)
Ciudad de la Habana	40	10	50	2.42
Playa Turquesa	160	100	260	12.56
Guardalavaca	90	50	140	6.76
República Dominicana	220	10	230	11.11
México	170	10	180	8.70
Jamaica	150	20	170	8.21
Varadero	350	10	360	17.39
Cayo Coco	80	20	100	4.83
Santiago de Cuba	150	0	150	7.25
Jardines del Rey	300	0	300	14.49
Francia	130	0	130	6.28
			2070	100.00

Las cuotas de mercado de los destinos 0, 4 y 5, han experimentado un notable descenso, contrario a lo que sucede con el resto de los destinos, cuyas cuotas de mercado han reflejado ascensos. Esto es posible porque existe un alto poder de sustitutividad entre destinos, según lo evidenciado en el estudio. Como se planteó anteriormente, las probabilidades de que habiendo visitado un destino determinado en su anterior visita, se regrese o se cambie hacia otro destino, es lo que se denomina *probabilidades de transición* y se encuentran utilizando los datos hasta ahora obtenidos. Estas probabilidades de transición, que no es más que las probabilidades de cambiar de un destino hacia otro, conforman la *matriz de probabilidades de transición*.

Multiplicada por:

Destinos preferidos	(t+1)
Ciudad de la Habana	2.42
México	8,70
Varadero	17,39
Jamaica	8,21
Playa Turquesa	12,56
Guardalavaca	6,76
Cayo Coco	4,83
República Dominicana	11,11
Santiago de Cuba	7,25
Jardines del Rey	14,49
Francia	6.28

Se obtendrá

Destinos preferidos	(t+2)
Ciudad de la Habana	9,27
México	10,19
Varadero	8,47
Jamaica	10,95
Playa Turquesa	8,70
Guardalavaca	8,68
Cayo Coco	11,44
República Dominicana	8,73
Santiago de Cuba	8,58
Jardines del Rey	10,03
Francia	11.16

Esta cuota de mercado t+2 no es más que la del período siguiente, suponiendo que las probabilidades de transición permanecen constantes en el tiempo. Así cada cuota obtenida se multiplica sucesivamente por la matriz de probabilidades hasta lograr una estabilidad en las mismas quedando de la forma siguiente:

Tabla 7: Cuota de mercado de equilibrio

Destinos preferidos	Cuota de Mercado de equilibrio
Ciudad de la Habana	9.17
México	9.54
Varadero	10.78
Jamaica	9.68
Playa Turquesa	9.79
Guardalavaca	8.65
Cayo Coco	9.18
República Dominicana	9.59
Santiago de Cuba	8.84
Jardines del Rey	10.55
Francia	9.12

De manera general, si se mantienen las probabilidades de transición los movimientos que experimentarán los clientes se regirán por este supuesto. Se dirigirán en el futuro desde sus destinos que hoy prefieren hacia aquellos que desean visitar si las condiciones de su entorno se lo permiten, y siguiendo el supuesto de cambiar hacia el destino que ellos desean y no otro.

En la tabla se aprecia que el destino 0 tiene una caída estrepitosa de 34,29 hasta 9,17. El resto de los destinos que aumentan su cuota de mercado son el 1, 2, 3,6 ,7 (en menor medida), 8, 9 y 10, lo que se traducirá en mayores utilidades debido a la entrada de nuevos turistas a su mercado inmediato.

Un comportamiento contrario presenta el destino 4 (objeto de estudio) y el 5, los cuales bajarán sus cuotas de mercado debido a que clientes que ahora están bajo su poder, se desplazarán en el futuro a experimentar en otros nuevos mercados de destinos turísticos. Estos destinos deben trabajar por aumentar la probabilidad de retener a los clientes actuales y motivar a nuevos consumidores a comprar sus paquetes turísticos, que también pueden ser modificados para lograr que se tornen más atractivos; en otras palabras, deben lograr que sus productos (entiéndase ofertas) sean tan atractivos que retengan a los clientes que los visitan asiduamente y que lleguen a arrancar clientes procedentes desde otros destinos, que entren en su mercado, disminuyendo así las probabilidades de perder clientes en el futuro.

En el presente estudio, aplicando las cadenas de Markov, se logró estimar la cuota de mercado futura en función de los clientes actuales. El cambio desde un destino turístico hacia otro, está condicionado por factores propios del turista y su entorno. Si las condiciones lo permiten, un cliente sustituirá un destino por otro. Para comprobar la hipótesis de la igualdad en cambiar de un destino a otro se realizará la prueba estadística cuya aproximación con la χ^2 es notable. La fórmula es:

$$X^2_c = \sum_{i>1} \frac{(n_{ij} - n_{ji})^2}{n_{ij} + n_{ji}}$$

Y los grados de libertad siguientes:

$$gl = \frac{k(k-1)}{2} = \frac{11(11-1)}{2} = 55$$

Donde k es el número de destinos turísticos que se analizaron.

Si ϕ_i representa el porcentaje de cambiar de marca para las “i” marcas, la prueba de hipótesis para la igualdad en cambio de marca es:

$$H_0: \phi_1 = \phi_2 = \dots = \phi_n$$

H_1 : No todos los ϕ son iguales.

Esta prueba se aplica a la tabla 8, que muestra la tabulación cruzada de destino preferido contra destino deseado, porque muestra los destinos desde donde y hacia donde se moverán los clientes, o sea, la sustitutividad que existe entre los destinos y también la lealtad de los clientes con los destinos.

Tabla 8. Tabulación cruzada de destino preferido contra destino deseado

	DESTINO DESEADO												Totales
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DESTINO PREFERIDO	0	1	20	50	100	30	80	30	90	100	140	60	710
	1	0	10	20	30	10	0	0	10	0	20	0	100
	2	0	20	10	0	20	10	0	20	0	0	0	80
	3	10	40	0	20	0	0	10	0	10	0	0	90
	4	0	0	130	0	100	0	30	80	30	60	0	430
	5	20	10	50	0	40	50	0	20	0	70	50	310
	6	0	0	20	20	10	0	20	0	0	0	0	70
	7	10	60	50	0	30	0	0	10	0	0	10	170
	8	0	10	10	0	10	0	0	0	0	0	10	40
	9	0	0	10	0	10	0	10	0	10	0	0	40
	10	0	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0	30
Totales		50	180	360	170	260	140	100	230	150	300	130	

El resultado de χ^2 calculado mediante la fórmula es de 75,76. Luego, en las tablas y resúmenes estadísticos, se busca la tabla de la distribución χ^2 donde se entra con los grados de libertad y un 99,0 % de nivel de confianza. Con 55 grados de libertad y 99,0 % el valor teórico de χ^2 es de 74,26. Como $\chi^2_c > \chi^2_t$ se rechaza H_0 , con lo que se demuestra que el nivel de cambio de un destino a otro no es igual para todos los destinos turísticos, demostrándose de esta manera la alta tasa de sustitutividad que existe entre destinos.

Generación de amplios escenarios de los futuros posibles que la organización pudiese encontrar

El método que se ha empleado consta de dos fases fundamentales:

Construcción de la base y elaboración de los escenarios.

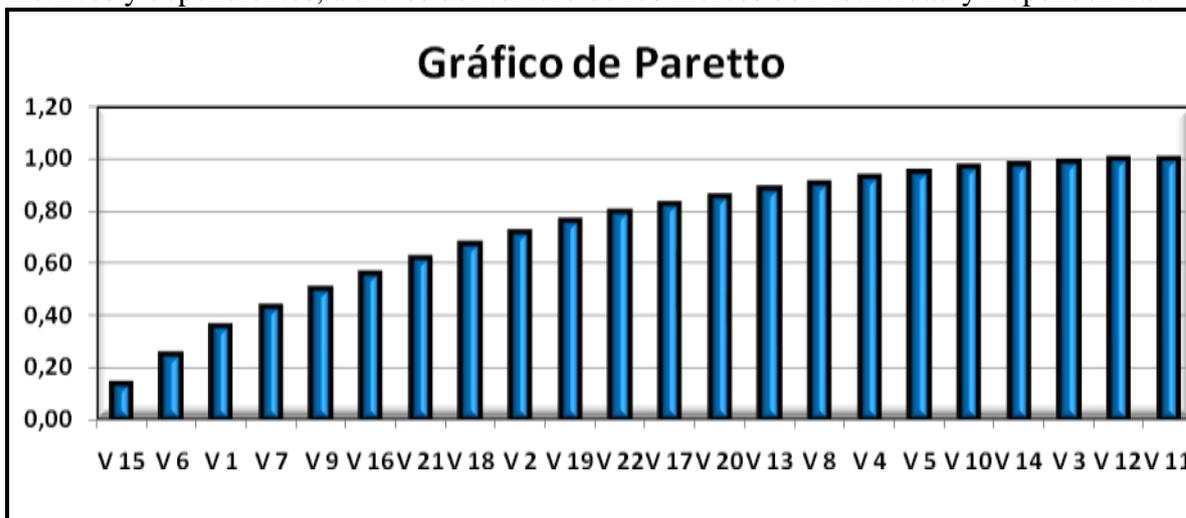
La fase número 1, a su vez se ha dividido en dos etapas para lograr un mejor desarrollo de la misma: **a-** Delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general y **b-** Determinación de las variables esenciales.

Para adquirir un conocimiento del sistema se utilizaron varias entrevistas y una encuesta a los expertos en el tema, consistentes en la solicitud de su opinión con el objetivo de conocer los escenarios futuros que pueden tener lugar en el sector turístico para Cuba, el destino Holguín y específicamente el hotel, a partir de un listado confeccionado con anterioridad, además de retomar estudios precedentes; lo que permitió la obtención de un listado de variables que lograra dar una perspectiva integral del fenómeno.

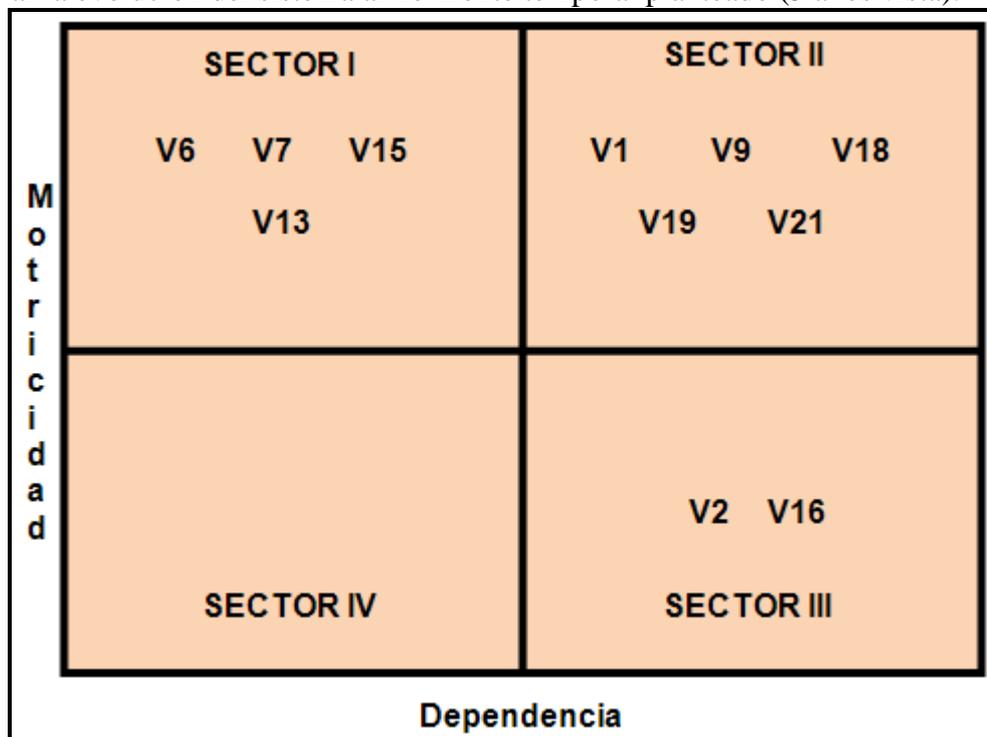
Lista de variables	
Código	Variables que describen el fenómeno estudiado
V 1	Turistas. (MM de turistas anuales)
V 2	Inversión propia. (% de la inversión total en el sector)
V 3	Ecoturismo. (Ritmo de crecimiento del sector en el mercado)
V 4	Integración regional (Incremento)
V 5	Turismo repetitivo. (% de turistas que repiten)
V 6	Diferendo Cuba – EE.UU. (Flexibilidad o fin)
V 7	Entrada de norteamericanos
V 8	Capacidad de acogida hotelera. (Número de habitaciones)
V 9	Inversión extranjera. (% que representa de la inversión total en el sector)
V 10	Riesgos de la estrategia de desarrollo turística cubana.
V 11	Remesas. (% de la población que recibe remesas directamente)
V 12	Identidad local. (% de viviendas con valor patrimonial que conservan sus exteriores en estado original)
V 13	Turismo nacional.(Apertura)
V 14	Convenio con la Cadena Occidental en Cuba. (Se mantiene o cierra)
V 15	Bloqueo Económico a Cuba.
V 16	Gestión económica.
V 17	Estabilidad política.
V 18	Gestión en la comercialización
V 19	Disponibilidad de las líneas aéreas.
V 20	Cambios climáticos.
V 21	Apertura de nuevos destinos.
V 22	Conflictos internacionales.

Una vez obtenido el listado de variables se pasó a la segunda etapa de la fase número 1, en la que mediante el uso del método de análisis estructural se confeccionó una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, interrelacionando las variables en un cuadro de doble entrada. Para el llenado de la matriz se tuvo en cuenta la opinión de 10 expertos en la rama que también participaron en la confección del listado de las variables.

Para descubrir las relaciones ocultas entre las variables, se empleó el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) con el que se obtiene la clasificación indirecta de las variables. Posteriormente mediante la aplicación del criterio de Pareto, se obtuvieron las variables claves, así como una clasificación de estas en motrices y dependientes, a través del cálculo de los Índices de Motricidad y Dependencia.



Tomando como base estos índices se confeccionó el plano Motricidad/ Dependencia que muestra a continuación, donde se presentan las variables claves, que son las que van a determinar la evolución del sistema al horizonte temporal planteado (5 años vista).



En este caso no hay variables que se excluyan al no quedar ninguna situada en el sector IV. Este plano nos muestra que las variables V6, V7, V13 y V que se encuentran en el sector I, son muy motrices y poco dependientes, o sea, las variables más explicativas, condicionantes del resto de las variables. Las variables que se encuentran en el sector II: V1, V9, V18, V19 y V21, son a la vez muy motrices y simultáneamente muy dependientes y cualquier acción

sobre estas variables repercutirá en otras y a su vez en ellas mismas, y las variables resultantes, o sea las que se encuentran en el sector III, contempla a las variables: V2 y V16, que son aquellas variables poco motrices y muy dependientes, variables resultantes, cuya evolución va a estar determinada por la acción de las variables de los sectores I y II.

De esta forma puede verse aun sin que estén elaborados los escenarios que el turismo nacional, el bloqueo económico, el diferendo Cuba – EE.UU, y la flexibilidad en la entrada de los norteamericanos, son condicionantes en gran medida del aumento de turistas a la isla, que a su vez repercutirá en el logro de la estabilidad en la comercialización y que beneficiará la estabilidad en las líneas aéreas. Todo ello puede influir además en que las firmas extranjeras se interesen en comercializar con nuestro país y en la apertura de nuevos destinos.

Ejemplo de ello, es el caso de la situación que puede crearse en torno a la desaparición del bloqueo, en el que se ha previsto visiten el país anualmente más de 3 millones de turistas norteamericanos, cuando nunca se ha llegado a sobrepasar la cifra de los 2,5 turistas llegados al país desde cualquier destino del mundo.

Elaboración de los escenarios

Utilizando las variables claves se procede a la realización del análisis morfológico. Con la ayuda de los expertos a cada una de estas se le asignaron posibles estados en los que pudieran manifestarse en el futuro, en este caso específico tres; así como la ponderación de los estados de las variables, o sea, otorgarles un valor a cada estado que exprese la posibilidad de que ocurra en el futuro, a través de la asignación por los expertos de un valor de probabilidad.

Con las 11 variables claves y sus tres estados se pueden determinar 177 147 combinaciones de variables que conforman los posibles escenarios. Ante la imposibilidad de realizar un barrido de todo el espacio morfológico, lo cual solo se logra con la utilización de un programa automatizado, se han definido tres escenarios, que ilustran tres situaciones futuras: Escenario optimista, Escenario tendencial y Escenario pesimista.

Probabilidades por escenarios						
Variables claves	P1	P2	P3	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario tendencial
Diferendo Cuba – EE.UU	0,3	0,5	0,2	0,5	0,2	0,33
Entrada de norteamericanos	0,3	0,5	0,2	0,5	0,2	0,33
Bloqueo Económico a Cuba	0,1	0,6	0,3	0,6	0,1	0,33
Turistas.	0,2	0,3	0,5	0,5	0,2	0,33
Inversión extranjera	0,45	0,35	0,2	0,45	0,2	0,33
Gestión en la comercialización	0,4	0,35	0,25	0,4	0,25	0,33
Estabilidad económica	0,4	0,35	0,25	0,4	0,25	0,33
Disponibilidad de las líneas aéreas	0,35	0,25	0,4	0,4	0,25	0,33
Apertura de nuevos destinos	0,3	0,5	0,2	0,5	0,2	0,33
Inversión propia	0,25	0,35	0,4	0,4	0,25	0,33
Turismo Nacional	0,2	0,3	0,4	0,4	0,2	0,33
				0,46	0,21	0,33

Finalmente para seleccionar el escenario apuesta se compararon las probabilidades de cada escenario y se seleccionó el que poseía la mayor probabilidad de ocurrencia, siendo este el escenario optimista y del cual el hotel debe nutrirse para trazar estrategias a largo plazo que sean capaces de adaptarse y cubrir las eventualidades que traigan consigo la manifestación de las situaciones futuras determinadas en esta investigación.

Diferendo Cuba – EE.UU	Se mantiene
Entrada de norteamericanos	Se flexibiliza
Bloqueo Económico a Cuba	Se flexibiliza
Turistas.	Decrece
Inversión extranjera	Aumenta
Gestión en la comercialización	Aumenta
Gestión económica	Aumenta
Disponibilidad de las líneas aéreas	Disminuye
Apertura de nuevos destinos	Estable
Inversión propia	Disminuye
Turismo nacional	Apertura

Análisis de las capacidades distintivas propias

Con la ayuda de expertos en la rama, con un amplio conocimiento del destino Holguín y los hoteles del mismo, se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel. Posteriormente con el empleo del método de expertos y la utilización del coeficiente de concordancia de Kendall¹⁵ se pudo determinar, aquellas capacidades distintivas reales que presenta el hotel:

Piscina: la piscina del hotel es uno de los grandes atractivos del hotel, tiene en su estructura siete piezas, precisamente ideada por la concepción del hotel de respetar el entorno. En el 2006, fue catalogada como la piscina mas linda del Caribe

Bienes arquitectónicos en su ambiente natural: el hotel se construyó bajo estricto cuidado de la flora y la fauna del lugar donde se encuentra enclavado, dispone de una estructura moderna y fue concebido con una amplia participación de elementos de tipo natural en su diseño interior y exterior, lográndose una alta integración con el entorno.

Mayor barrera coralina del oriente del país: este es un elemento que gusta mucho a los turistas que visitan el hotel ya que esta es una opción única para ellos pues la playa que posee el hotel es privada para los turistas del mismo.

Mini Club: es el más grande y el de mejores condiciones en la región, ya que en otros hoteles, el local que brinda este servicio es una habitación, que ha sido acondicionada a los efectos de prestarlo. Constituye uno de los grandes atractivos del hotel, dado que ha permitido que muchas familias disfruten de sus vacaciones. Dispone de actividades de animación para niños de 4 – 8 años y de 8 – 12 años.

Este mini club cuenta con salones para varias edades, de pintura, lectura, ping pong, mini fútbolín, play station, clases de español, sala de siesta, sala de TV, además de contar con dos piscinas, mini discoteca, parque infantil, y donde los niños pueden efectuar el almuerzo tipo buffet con menús especiales para los ellos.

Una vez delimitadas estas cuatro capacidades distintivas, se representó el árbol de competencias del hotel, a fin de tener en cuenta sus capacidades distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas, lo cual refuerza que el hotel debe basar su propuesta de mercado en estas capacidades.

¹⁵ El W de Kendall tomó el valor de 0.81 significativo al 0.001 y una prueba de Friedman con igual significación.

Orientación estratégica del hotel

Tomando en consideración que el estudio arroja que ocurrirá un descenso en el arribo de turistas al hotel, deben tomarse como base de partida las ventajas competitivas que posee el hotel, sus capacidades distintivas, así como la información sobre los escenarios futuros, para el establecimiento de las estrategias, lo que a su vez se traduce en la necesidad de lograr un mejor posicionamiento en la mente de los clientes por parte del establecimiento analizado. Este resultado debe pasar por una elevación de la satisfacción del cliente interno y externo de forma que se logre una percepción positiva del servicio que se presta y así se logren mejores resultados económicos a partir de una mayor inserción en los mercados.

Estrategia de reposicionamiento “Vivir la naturaleza”

Basada en la correspondencia oferta – prestación

Se seleccionó el atributo correspondencia oferta - prestación, como la razón convincente por la que el público objetivo debe adquirir el servicio, lo cual estuvo motivado por las siguientes razones evaluadas en la literatura para la selección de los atributos de posicionamiento (Kotler, 1998):

- **Importancia:** la diferencia proporciona un beneficio muy valorado por un número suficiente de clientes.
- **Distinción:** la diferencia no es ofrecida por los demás competidores.
- **Superioridad:** la diferencia que se ofrece es realmente importante y más valiosa que la del competidor.
- **Afrontable:** el comprador tiene el suficiente poder adquisitivo para pagar la diferencia.
- **Rentable:** la empresa encuentra rentable introducir la diferencia.

Para garantizar la materialización de la estrategia de reposicionamiento propuesta, es necesario lograr insertar en el mercado una imagen de un hotel que tiene como escenario de sus servicios el contacto directo con la naturaleza.

Direcciones de trabajo

En esta última etapa se persigue como objetivo confeccionar un plan de acción para la implantación de la estrategia diseñada anteriormente, que persiga el objetivo de posicionar al hotel entre los tres más exitosos de la región de Holguín.

Desde el punto de vista del logro de los objetivos estratégicos y tácticos, se presentan las estrategias que se consideran claves para el hotel. Ellas son:

- Definición del portafolio de productos
- Posicionamiento Competitivo

Portafolio de productos y servicios

Las propuestas de modificación de productos – servicios actuales y de inclusión efectiva de nuevos productos como estrategias de portafolio de productos y servicios (PS) son:

1. Implementar el turismo vacacional familiar, para lo que se añadirán servicios recreativos para la atención a niños y jóvenes acompañantes de ambos o uno solo de los padres.
2. Implementar el turismo de incentivos “al natural”.
3. Brindar facilidades a las agencias para la realización de cursos y actividades académicas en la biblioteca del hotel.
4. Desarrollar los servicios de salud, belleza y energía (wellness) como atractivo complementario y coherente con el nuevo concepto “natural”.
5. Desarrollar un club para residentes extranjeros en Cuba, con promociones especiales para la temporada baja. (puede ser un Club Gourmet y de Wellness).

Estrategias de posicionamiento (EP)

Las estrategias de posicionamiento pretenden incidir sobre la forma de llegar a los clientes potenciales y la imagen que se desea trasladar de los servicios. Por ello, se formulan en los siguientes elementos:

1. Instrumentar contratos con turoperadores de acuerdo a las características de posicionamiento de productos – mercados establecidas en la estrategia de crecimiento.
2. Crear nuevos canales de distribución y comunicación (utilizando agencias online, GDS y vínculos directos con asociaciones, etc.).
3. Realizar la comunicación promocional en aras de potenciar los atributos del hotel y su nuevo concepto acorde a las características y estrategias para cada mercado.
4. Perfeccionar la información a los clientes del hotel sobre servicios y actividades.
5. Implementar un sistema de infraestructura de marketing (información e investigación).
6. Incrementar la motivación del personal mediante un proceso de marketing interno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayala Castro, H. (2003) Conceptos básicos y actualidad del turismo internacional. Universidad de La Habana. Cuba.
2. Bravo, S. (2004) La competitividad del sector turístico, Boletín Económico del Banco de España. España.
3. Buigues P.A. (1985) Prospective et compétitivité. Mac Graw Hill, Paris.
4. Cáceres Figueredo, A. (2008) Estimación de la cuota de mercado futura en función de los clientes actuales mediante las cadenas de Markov en el hotel Occidental Grand Playa Turquesa. Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
5. Castro Díaz-Balart, F. (2001) Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales. Instituto cubano del libro. La Habana. Cuba.
6. Casanueva Rocha, C. et. al. (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
7. Crouch, G.I.; Ritchie, J.R.B. (1997) Tourism Competitiveness and Social Prosperity. Journal of Business Research, núm. 44(3).
8. Dachary, A.; Arnaiz, S. (2002) Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Universidad de Guadalajara. México.
9. Francés, A. (2003) Turismo: competitividad y estrategia. Ediciones IESA, 2003. Caracas. Venezuela.
10. García Vidal, G. (2006) Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba
11. Godet M. (1999) De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Grupo editor Alfaomega. México.
12. Godet, M. (2000) La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, cuarta edición. Francia.
13. Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within international Strategic Alliances". Strategic Management Journal. Vol. 12, pp. 83- 103.
14. Ibarra Mirón, S. (2003) Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara, Cuba.
15. Kogut, B.; Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", Organization Science, vol. 3. p. 383-397.
16. Kotler, J. P. (1998) Escogiendo estrategias para el cambio./ John Philip Kotler, Leonard A. Schelesinger, Folletos Gerenciales, No 4 de 1998, CCED, MES, La Habana, Cuba.
17. López, C. (2000) Las Nuevas Competencias cómo convertir las Capacidades de la organización en Ventajas Competitivas Sostenibles. Monografías.com.
18. Lozada Nuñez, D. (2005). Procedimiento para la dinamización de la innovación de los productos turísticos. Apunte para la tesis de maestría. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
19. Lozada Núñez, D. et. al. (2007) Estudio exploratorio sobre el decrecimiento de las ventas de opcionales en el destino Turístico Holguín.
20. Mallo Rodríguez, C. (1991) Contabilidad analítica. Costes, rendimientos, precios y resultados. 4ta edición. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Madrid. España.
21. Menguzzato. M; Renau, J.J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona, España.
22. Milio Balanzá, I.; Cabo Nadal, M. (2000) Comercialización de productos y servicios turísticos. Thonson Editores Spain Paraninfo, S.A., Madrid, España.

23. Morrisey, G. L. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid. España.
24. Morrisey, G. L. (2003) Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia. Prentice – Hall. Libro digitalizado.
25. Noda Hernández, M. E. (2004) Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Santa Clara “Martha Abreu”. Villa Clara, Cuba.
26. Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1994) Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (Summer) pp 5-16.
27. Porter, M. (1982) Estrategia competitiva. CECSA. México.
28. Porter, M. (1999) Ser competitivos: Nuevas oportunidades y conclusiones. / Michael Porter. Ediciones Deusto S.A. España.
29. Porter, M. (1990) The competitive Advantage of Nations. Mac Millan. Londres. England.
30. Porter, M. (1985) Ventajas competitivas, creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México.
31. Ritchie, B; Crouch G. (2003) The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective. CABI Publishing. England.
32. Ronda Pupo, G. (2004) De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información* 35 (1): p 3 -18.
33. Wright, P. (1994) Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA-
34. Yañez González, E. (1992) Dirección Estratégica/ decisiones estratégicas./ Ed Talleres de impresión del SIME, La Habana. Cuba.