



Universidad de La Habana
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

***Enfoque estratégico del
Grupo Hotelero Habaguanex S.A.***

TESIS EN OPCION AL TITULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN

Autora: Lic. Yanet Ortega Rojas

Tutora: Lic. Marta Ferrer Castañedo

La Habana, 2011



A mis padres Mirta y Luis, Diana, Olivita y Juan:
gracias por la vida, la luz, el amor y el futuro.

AGRADECIMIENTOS

- A Miguel Martín, por el inicio y los valores aprendidos de él.
- A todas las personas con los que he trabajado y compartido en Habaguanex durante estos doce años.
- A mi tutora Marta por su dedicación, talento y cariño.
- A Barreiro, Gustavo y Javier por su apoyo para lograr este empeño.
- A mi nuevo equipo por el impulso final, especialmente a Farid.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: El enfoque estratégico en el sector turístico.....	5
1.1 Las decisiones estratégicas.....	5
1.2 El proceso estratégico.....	7
1.2.1 Relación entre la lógica formal y las decisiones estratégicas.....	8
1.2.2 Diagnóstico estratégico.....	9
1.3 El enfoque estratégico.....	14
1.4 El turismo y las decisiones estratégicas.....	18
Capítulo II: Diagnóstico Estratégico del Grupo Hotelero Habaguanex.	21
2.1 Caracterización Compañía Turística Habaguanex.....	21
2.2 Caracterización del Grupo Hotelero.....	23
2.3 Diagnóstico Estratégico del Grupo Hotelero.....	25
2.3.1 Análisis del Macroentorno.....	25
2.3.2 Análisis del Microentorno.....	30
2.3.3 Principales amenazas y oportunidades.....	46
2.4 Diagnóstico Interno.	47
2.4.1 Principales fortalezas y debilidades.	59
Capítulo III: Enfoque estratégico del Grupo Hotelero Habaguanex.....	61
3.1 Principales deficiencias del Grupo Hotelero Habaguanex.....	61
3.2 Retos, impactos y recursos.....	65
3.3 Visión de futuro.....	67
3.4 Objetivos estratégicos.....	69
3.5 Propuestas de políticas, proyectos y acciones para el Grupo Hotelero Habaguanex.....	71
3.5.1 Consideraciones generales sobre la relación estratégica propuesta para la consecución de las políticas.....	75
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	88

INTRODUCCIÓN

Alrededor del proceso de formulación de estrategias se ha generado una complejidad artificial que provoca determinadas confusiones, limitados análisis o parálisis por análisis. Así, resulta, que la "estrategia" es una de esas palabras que las personas definen de un modo, y a menudo la usa de otro distinto, sin que se den cuenta de la diferencia.

La estrategia es en la empresa de hoy, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación en el mercado a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riquezas y, a partir de ellos, proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente hay que explorar y analizar. El gerente debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

La definición de estrategia no debe abarcar, exclusivamente, el hecho de plasmar en unos documentos los grandes objetivos de negocios y las líneas maestras de actuación desde el punto de vista de los equipos de dirección. Una estrategia debe ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la empresa, tiene que ser comprendida y asimilada por todos para poder hacer viable su puesta en marcha.

Este trabajo pretende desarrollar un enfoque de tipo estratégico que contribuya al desarrollo conceptual y operacional del Grupo Hoteles Habaguanex perteneciente a la Compañía Turística de la Oficina del Historiador, proponiendo un conjunto de acciones estratégicas que contribuyan a alcanzar el futuro deseado de la organización.

El producto hotelero correspondiente se desarrolla en un entorno único, su marcada diferenciación ofrece la posibilidad de conocer importantes muestras de

un valor arquitectónico, cultural e histórico asentado por los siglos, donde se puede apreciar la nobleza de un proyecto social paralelo, encaminado a elevar el nivel cultural de sus pobladores.

Para satisfacer las exigentes demandas del cliente, se ha diseñado un servicio hotelero exclusivo, que propone desde hoteles de lujo y de línea económica hasta atractivos hostales, pero como Grupo Hotelero no cuenta con una estrategia definida para su desarrollo y se prevé que este producto en el futuro a mediano y largo plazo debe tener un alto desarrollo extensivo e intensivo, por lo que se impone la necesidad de diseñar un enfoque estratégico que posibilite su integración y poder negociador.

En la actualidad esta falta de visión estratégica como Grupo limita las ventajas comerciales, económicas y funcionales que pudieran resultar de la gestión con un mayor poder negociador. Poseer a nivel central una estructura organizativa orientada esencialmente a los temas metodológicos y de procesos formales sin enfocarse en los procesos y problemas vitales de la actividad hotelera constituye otro tema medular en el análisis.

Problema de la investigación:

Se define como problema científico la falta de eficacia del Grupo Hotelero para poder seguir creciendo por el camino correcto y asegurar el éxito futuro.

Objetivo General:

Diseñar un enfoque estratégico para el Grupo Hoteles Habaguanex.

Objetivos Específicos:

- Identificar las principales corrientes teóricas y experiencias prácticas de la dirección estratégica de grupos hoteleros.

- Realizar el diagnóstico estratégico de la situación actual de Hoteles Habaguanex, determinando los factores externos e internos que influyen en la organización.
- Determinar el enfoque estratégico que debe seguir la organización.

Marco Metodológico:

Tipo de investigación: Explicativa

Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

En este caso se describe la situación actual del grupo hotelero, su diagnóstico externo e interno, proponiendo un enfoque que posibilite la integración y desarrollo de dicho Grupo.

Tipo de diseño: No experimental

Métodos de Investigación:

Los principales métodos y técnicas de investigación utilizados son:

Histórico- lógico: Con vista a conocer la esencia del problema, la tendencia y su estado actual.

Sistémico: Permite describir el enfoque estratégico propuesto así como las relaciones entre sus elementos.

La búsqueda y procesamiento de parte de la información ha estado sesgada, hasta cierto punto, por los conocimientos y experiencias personales de la autora y por los resultados de los informes y tesis de grado desarrolladas por estudiantes de Licenciatura en Turismo que han sido asesorados por los especialistas de la Gerencia Hotelera.

Las limitaciones de la investigación se encuentran esencialmente en lo relacionado con la bibliografía revisada, que es bastante limitada y no aborda los problemas específicos de una estrategia de un Grupo Hotelero, aspecto que constituye, sin dudas, el talón de Aquiles de esta búsqueda y análisis de información, ya que no se han encontrado estrategias de grupos hoteleros y en Internet no aparecen pues se exponen a la competencia.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: la Introducción, un Capítulo I que contiene la construcción de un marco teórico referencial de la investigación, un Capítulo II donde se hace un análisis externo e interno del sector, así como un diagnóstico del grupo hotelero y un Capítulo III donde se plantean los retos para el enfoque estratégico y se proponen políticas, objetivos y acciones para el desarrollo del grupo hotelero Habaguanex.

Capítulo I: El enfoque estratégico en el sector turístico

1.1 Las decisiones estratégicas

La planeación estratégica aplicada a las empresas nace en medio de la agitación por el optimismo y el desarrollo industrial de la década de los sesenta y principios de los setenta, convirtiéndose poco a poco en conceptos y modelos utilizados en las organizaciones que adoptan esquemas, presentándose como una característica que prácticamente no habría ejecutivo que se respetase que no tuviera un *staff* de planeación estratégica.

“La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en los más altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica de corte convencional. Y explica también gran parte de los fracasos más dramáticos en los negocios y en la política de fecha reciente.”, señala Henry Mintzberg en un artículo muy difundido y originalmente publicado en la revista *Harvard Business Review* en julio agosto de 1987, y cuyo objetivo era refutar la imagen tradicional del proceso estratégico.¹

La imagen de la estrategia, muy generalizada en la literatura administrativa y en las firmas consultoras, distorsiona el significado de este proceso. En ella prima la idea de que deben ser la razón y el control racional, el análisis sistémico de los competidores y los mercados, de las fortalezas y debilidades de la empresa, la base para su elaboración y, mediante la combinación de todos estos análisis, se pueden establecer estrategias claras, explícitas y completas que luego todos los miembros de una organización habrán de implantar conforme a lo dispuesto.

El objetivo del presente capítulo es crear el marco teórico necesario para entender y analizar de forma creativa el enfoque estratégico que marcará el desarrollo futuro del grupo Hoteles Habaguanex y no una estrategia en toda su complejidad

¹ Mintzberg, H y Quinn, J.B. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Segunda edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México D.F., 1993, p.119-131.

artificial. Se pretende llevar el análisis a lo cotidiano buscando la más íntima conexión entre pensamiento y acción.

Para plantear un enfoque estratégico válido para una empresa, visto como una herramienta de trabajo diaria, debe analizarse su ámbito estratégico teniendo en cuenta cada uno de estos elementos,

- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance en el largo plazo de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.
- La estrategia también puede considerarse como la construcción o la ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades o capitalizarlas, sobre la base del logro de ciertas ventajas para la organización.
- Las decisiones estratégicas afectan a todas las esferas y funciones de la organización.
- La estrategia de una organización no solo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen el poder dentro y alrededor de la organización.

Comprobando su eficacia si,

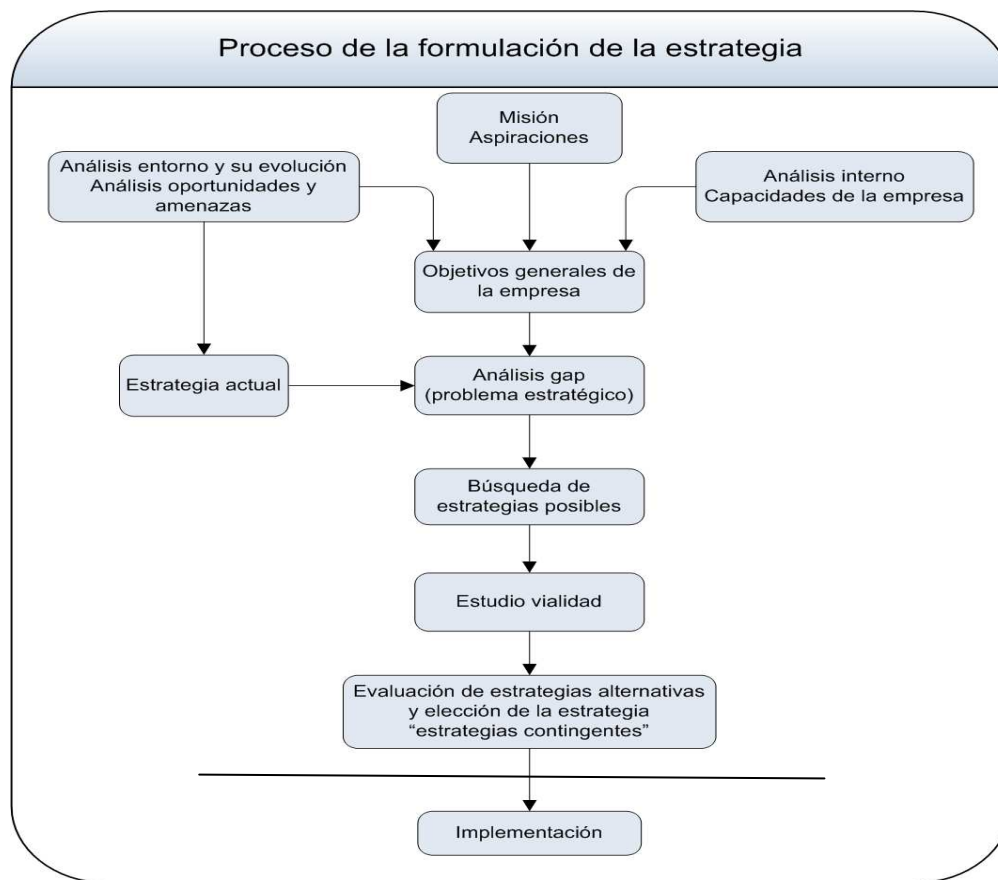
- Están dirigidas hacia objetivos a largo plazo.
- Están basadas en un profundo conocimiento del entorno y del sector donde opera la empresa.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y los compromisos de los *stakeholders* relacionados con la organización.

1.2 El proceso estratégico

Cada organización tendrá su propia estrategia dando respuesta a un contexto y unas circunstancias particulares. No existen libros ni recetas que brinden la estrategia adecuada para cada empresa en cada momento, si se tiene en cuenta la diversidad e intensidad de los factores que influyen en su desarrollo.

Sin embargo, la construcción de un pensamiento estratégico no se garantiza con una lógica formal, figura 1, sino con la interiorización del valor que imprime, desde la perspectiva de los clientes de la organización, la toma de decisiones estratégicas con este enfoque.

Figura 1. Proceso de formulación de la estrategia, lógica formal.



Fuente: Menguzzato, M. y Renau, J. J *La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, Bilbao, 1992, p.115.

Este proceso de lógica formal, expresado en una descripción secuencial, es la forma más difundida de análisis estratégico en las organizaciones pero presenta limitaciones al separar el pensamiento y la acción, el proceso de formulación y el proceso de realización o implantación y los estrategas o decisores de los ejecutores.

1.2.1 Relación entre la lógica formal y las decisiones estratégicas

A partir de la década de los años 90 que vino aparejada con un aumento drástico de la turbulencia en el entorno internacional, expresada en, tasas de innovación sin precedentes y sus impactos en productos, servicios, mercados, clientes más exigentes, competencia cada vez más intensa y sin fronteras, interdependencia creciente entre economías y la creación de bloques económicos regionales, unipolaridad, hegemonismo y volatilidad financiera, se ha generado un cambio del enfoque directivo hacia una actitud estratégica que pone el acento en la competitividad, con la vista puesta en el entorno y en su evolución paulatina en el mediano y largo plazo, el desarrollo de capacidades y el aprendizaje organizacional.

Por lo que se ha impuesto la filosofía de aprender a vivir en el cambio, adaptándose sistemáticamente y anticipándose al entorno cambiante con una visión compartida del futuro de la organización y el desarrollo de la capacidad de tomar decisiones estratégicas eficaces. Las decisiones estratégicas más eficaces combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

Estas decisiones estratégicas están presentes en cada una de las etapas que integran el proceso de la lógica formal, como se ilustra claramente en la siguiente tabla:

Tabla 1. Lógica formal y decisiones estratégicas.

Decisiones Estratégicas	Lógica Formal
Alcance en el largo plazo de la actividades de una organización	Relacionado con la misión, visión, análisis del entorno, análisis interno de las capacidades de la empresa.
Se adecuan las actividades de la organización al entorno en el que opera.	Relacionado con el análisis del microentorno y microentorno de la empresa.
Construcción y ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades o capitalizarlas, sobre la base del logro de ciertas ventajas para la organización. Afectan a todas las esferas y funciones de la organización.	Relacionadas con el análisis interno y las capacidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hará una caracterización del proceso de lógica formal empleado en el desarrollo del diagnóstico del Grupo Hoteles Habaguanex.

1.2.2 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistémico que revela la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización. Es una evaluación de la entidad objeto de estudio y de su contexto general y específico, determinando y jerarquizando los aspectos favorables y desfavorables, que debe actualizarse periódicamente.

El análisis situacional concentra el esfuerzo de los directivos en la definición de la situación estratégica de la organización y en la identificación de las opciones

estratégicas a futuro. Incluye el análisis de la superestructura y los actores implicados, que incluye el estudio del macroentorno global y nacional, el microentorno, fundamentalmente el análisis del sector turístico y del mercado, el análisis interno desde el punto de vista de la estrategia, competitividad, competencias y la determinación de los problemas estratégicos que debe enfrentar la organización.

Analizar el entorno general, permite caracterizar las condiciones ambientales en las cuales se debe desenvolver la organización y que se realizan generalmente en las siguientes dimensiones: tecnológica, económica, socio – cultural y político – legal. Para cada una de ellas se consideran las variables necesarias para elaborar el perfil del entorno. En ocasiones, este análisis se realiza de forma intuitiva, aunque en la actualidad es más común disponer de sistemas de vigilancia y de información permanente.

El entorno específico, o microentorno, constituye el medio específico en que la organización realiza su actividad y en el que se expresan las tendencias generales de la sociedad.

Análisis del ambiente externo (análisis de oportunidades y amenazas):

En los textos consultados sobre este tema, que aparecen en la bibliografía, es criterio general que el objetivo de este análisis es detectar las amenazas y oportunidades que el entorno le depara a la organización. Entendiéndose por entorno, todo aquello que no forma parte de la actividad interna de la empresa.

Existen dos niveles del entorno:

- General o Macroentorno: Más alejado de la organización, pero que influye sobre ella (Mundial, regional, local).
- Específico o Microentorno: Parte del medio externo más próxima a la actividad fundamental de la empresa.

En resumen, se trata de identificar las variables más relevantes, su comportamiento e impacto en la organización.

En el caso del macroentorno los factores fundamentales a evaluar son:

- Factores económicos: crecimiento del PIB, productividad, inflación, política industrial, recursos energéticos.
- Factores socio culturales: valores, actitudes, normas de vida y creencias. Conflictividad social, Grupos sociales, étnicos y religiosos.
- Factores demográficos: crecimiento de la población, estructura de edades, sexo, raza, grado de riqueza y nivel educacional.
- Factores político legales: situación política, política económica, legislación económico administrativa.
- Factores tecnológicos: nuevas tecnologías, conocimientos científicos y tecnológicos, infraestructura científica y tecnológica.

En el análisis del sector o microentorno deben considerarse las siguientes variables:

Estudio del mercado: Dinámica, atractivo y tendencias

Estudio de la competencia u organizaciones similares: Posicionamiento, estrategias actuales y acciones posibles, fortalezas y debilidades...

Benchmarking: Proceso de evaluación, aprendizaje y aplicación de las mejores prácticas de otras organizaciones

Para el análisis de la estructura del sector es conocido el Modelo de la Estructura del sector más conocido como Análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter, quien es su libro *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, plantea: "...una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva

o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en que esta presente la empresa y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.²

De esta importante herramienta se utilizaron solo algunas categorías principales, debido a las limitaciones de acceso a la información del sector, como son: competidores actuales, competidores potenciales, barreras de entrada, productos sustitutos.

Competidores actuales: La intensidad de la competencia es el resultado de un conjunto de factores estructurales, tales como: número de competidores, crecimiento del sector industrial, barreras a la movilidad, barreras de salida, costos fijos o de almacenamiento elevados, grado de diferenciación, economías de escala e incrementos de capacidad.

Competidores potenciales: La posibilidad de entrada de nuevos competidores se analiza a través de dos tipos de factores: el estudio de las barreras de entrada, la reacción de los competidores ante el nuevo ingreso

Barreras de entrada: Economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costos del cambio, acceso a los canales de distribución, política gubernamental.

Productos sustitutos: Desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores; pero con una tecnología diferente, que puede estar marcada por los precios de estos productos y/o mejoras tecnológicas, que mejoran su rendimiento y precio con respecto al producto actual.

Análisis del ambiente interno (análisis de puntos fuertes y débiles):

El objetivo del análisis interno es identificar las fortalezas y debilidades de carácter interno para la empresa. Puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

² Porter, M. E.: Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, México, 1990, p.29.

- Análisis funcional, asociado a la estructura organizativa: Recursos Humanos, Comercial, Finanzas, Operaciones, Servicios Técnicos, etc.
- Análisis y gestión de procesos, considerando la organización como un flujo compuesto de entradas / transformaciones / salidas.
- Social, considerando la empresa como un organismo social, y donde se analizan la cultura organizacional, el factor liderazgo, la motivación y otras variables relativas al comportamiento organizacional.
- Análisis de los recursos y capacidades de la empresa, enfoque más reciente de las capacidades, habilidades y competencias centrales de la organización.
- Análisis del posicionamiento de la empresa, en su sector, en su mercado y en la mente de sus públicos objetivos.
- Análisis de la cadena de valor, o de la forma en que mediante los procesos que se desarrollan se crea valor para los clientes y la organización.

Resulta de gran importancia la determinación de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa tanto tangibles como intangibles estableciendo las competencias esenciales, vista como conjunto de habilidades y conocimientos que poseen los miembros de la organización y que aportan valor a sus clientes.

En el análisis interno, la organización debe determinar quiénes constituyen sus grupos de interés integrados por instituciones, grupos y personas vinculados a la organización cuya influencia y acciones condicionan su actuación, con el objetivo de identificar, jerarquizar, prever sus expectativas y comportamientos, midiendo el impacto sobre la organización y creando opciones para el desarrollo de la relación.

A partir de estos análisis externo e interno, la organización puede determinar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno y un estado comparativo de la organización en el contexto de su sector de actividad.

1.3 El enfoque estratégico

El cruzamiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades permite diseñar el enfoque estratégico para la organización, como se observa en la figura:

Figura 2. Modelo de Enfoque Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

El enfoque estratégico pretende diseñar cursos de acción que permitan tomar decisiones en función de objetivos que se desean alcanzar como ventajas competitivas sostenibles. De hecho, las empresas turísticas están convocadas a pasar de la etapa en que el mayor énfasis ha estado en el aprovechamiento de oportunidades cuantitativas a través del incremento de las capacidades y ofertas de precios más atractivos, hacia la satisfacción de aspectos cualitativos que le brinden una mayor utilidad, rendimiento del tiempo y dinero a sus clientes.

Después de decidida la formulación estratégica general de la organización se deberán elaborar las políticas, los programas de trabajo y diseñar el sistema de control.

Los tres elementos juegan un papel decisivo en la implantación del enfoque estratégico, ya que las políticas regirán el cómo hacer de la organización y marcarán las pautas conjuntamente con la misión y los objetivos, para la elaboración de las estrategias de los negocios de las organizaciones.

Los programas de trabajo establecerán las tareas que se han de realizar para coadyuvar al éxito en la ejecución de la estrategia y, por último, el sistema de control que deberá garantizar la racionalidad en las variables, cuya evaluación y control son fundamentales para corregir posibles desviaciones y tomar medidas oportunas que garanticen la estrategia.

Decisiones estratégicas: Son aquellas decisiones que tienen fuerte impacto en aspectos esenciales de la organización y que toman como base los fines, propósitos, la misión y visión de la empresa.

Problemas estratégicos: Un problema estratégico expresa la necesidad de realizar cambios en la dirección a futuro de la organización, que probablemente tendrán un importante impacto en su desempeño o en el de su público objetivos. En la conducción de las organizaciones permite la identificación anticipativa y la respuesta rápida a los cambios que se puedan producir en el entorno y la organización. En términos de dirección el consenso acerca de cuáles son los problemas estratégicos a enfrentar permite orientar de acuerdo a sus propósitos el trabajo de la organización.

La Doctora Ileana Díaz Fernández aplica en organizaciones un instrumento consistente en definir los retos o lo que quiere ser o hacer la entidad, como un elemento clave para concretar los problemas estratégicos fundamentales a los que debe darle solución la organización en el horizonte temporal de la estrategia. A partir de los retos se puede definir la visión en términos concretos para su

operación y trabajo cotidiano. Pero lograr estos retos requiere una comprensión de cómo lograr y ejecutar estas intenciones.

Por otra parte, la materialización de los retos implica determinados impactos que al definirlos, involucra de forma emocional a los actores en los resultados que provocaría en la organización, en su entorno y en los implicados. De esta forma se logra una comprensión compartida de los efectos que provocaría el dar respuesta a estos retos y una apropiación intelectual y afectiva de lo que hay que cambiar.

El proceso requiere la definición e identificación de los recursos, tangibles e intangibles, que aseguren el cumplimiento de las decisiones estratégicas. Este aspecto permite la objetividad en cuanto a los propósitos y retos que se puedan lograr en las condiciones futuras visionadas y en los escenarios donde tendrán lugar.

Objetivos estratégicos: Constituyen la expresión de los resultados a alcanzar en un periodo determinado, son la concreción de la visión compartida, las guías para la planeación. Deben ser medidores y motivadores del desempeño, significando un compromiso de mejora.

Los objetivos de la organización presentan una consistencia e intencionalidad más allá de las decisiones y de las acciones adoptadas por los partícipes. En este sentido, se enumeran las siguientes fuentes de consistencia de los objetivos de la organización:

- Ideología fuerte. Es decir, que todos los partícipes comparten un conjunto de creencias y de preferencias, por lo que la organización puede tener objetivos diferentes. Serán denominados objetivos ideológicos.
- Poder dominante. Imposición de los objetivos vía la autoridad de quien detenta el control. Son los objetivos formales.

- Objetivos individuales compartidos. Es decir, cuanto en ausencia de las fuentes anteriores, los partícipes convienen en adoptar sus objetivos como representativos de los de la organización. Son los objetivos individuales.
- Objetivos del sistema. Objetivos comunes con mayor o menor evidencia en toda organización y que son compartidos voluntaria e interesadamente por los partícipes.

Políticas: Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Por lo tanto son de un nivel inferior a las estrategias. Su función es acotar el campo de la estrategia, canalizarla, tal como quiere expresar la figura en la cual las políticas acompañan a las estrategias. Por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias, difícilmente se pueden repetir, las políticas suelen tener una vigencia superior.

Proyectos: Definición de la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Es el conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental contribuir de una manera particularmente significativa al logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia. En los últimos tiempos se le ha dado una importancia vital a la concreción de la estrategia en proyectos específicos que se puedan gerenciar de manera diferenciada con el fin de asegurar el cumplimiento de los propósitos estratégicos (Kaplan R. S. y Norton D.P., 1994, 1997 y 2004).

Acciones: En la concepción del enfoque estratégico hay que atender al estudio de las formas de acción que puedan realizar los objetivos. Formas que deberán cumplir con las siguientes características: Coherencia interna o externa entre los objetivos y medios, independencia relativa de los objetivos, aptitud del sistema de organización frente a los objetivos previstos.

1.4 El turismo y las decisiones estratégicas

La industria turística se enfrenta a importantes retos. Por una parte, el complejo entorno en el que se desenvuelve el sector les exige definir, desarrollar y gestionar sus estrategias para garantizar su supervivencia.

Un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid³ sobre los informes anuales de ocho grandes cadenas hoteleras (Sol Meliá, NH Hoteles, Paradores de España, Barceló Hoteles, Hoteles Hesperia, Accor Hoteles, Occidental Hoteles, y Acorn Hoteles) para conocer qué tipo de información estratégica ofrecen, comprobó que la información que ofrecen no siempre se ajusta al concepto estrategia. Con bastante frecuencia se trata más bien de información relativa a los planes de actuación sobre los que ya se están trabajando y que se pretenden extender en el futuro próximo, por lo que se puede expresar que no existe demasiada cultura de la difusión de estrategias y planes de actuación en la industria hotelera.

La mayoría de las cadenas le conceden una mayor prioridad a la estrategia relacionadas con los clientes. Así, la estrategia de máxima importancia es la de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, siguiéndole en prioridad la mejora de servicios e instalaciones de calidad. La que menos reconocimiento tiene, aún cuando sigue considerándose prioritaria, es la de fidelización de clientes.

Se encontraron dos textos de un autor español, Jesús Felipe Gallego, aunque el primero de 1996 se llama “Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI”, el contenido se dirige a los elementos que debe incluir la oferta y la dirección hotelera en la industria de la hospitalidad. En su segundo libro “Gestión de hoteles. Una nueva visión”, trata de lo mismo, aunque la primera parte está más desarrollada en lo referente a la industria hotelera, la relación entre la hospitalidad así como el vínculo entre el turismo y la empresa hotelera que sirve para

³ Universidad Complutense de Madrid. Cuaderno de Gestión Vol. 5, No. 1, 2008, pp. 35-52.

establecer, ajustándolo al objeto de estudio, el rol de la planta hotelera en la explotación y desarrollo turístico Habana Vieja.

Se tuvo que acudir a una bibliografía más genérica como es el caso del libro “Mercadotecnia para la hotelería y el turismo” del autor Philip Kotler, que aunque solo tiene un barniz de lo específico del sector muestra ejemplos que permiten los intereses que perseguía esta investigación.

Más concretos resultan los textos “Comercialización de productos y servicios turísticos” de J. Ramón Iglesias Tovar (muy claro en la integralidad de la oferta turística y la cadena de valor del sector a partir de la demanda) y “Marketing Turístico” de Antonio Serra el cual expone con bastante rigor y forma amena un enfoque puramente pragmático aplicado al sector turístico, y concretamente al sector de la hospitalidad y el alojamiento, pues sus ejemplos son muy cercanos a la realidad cubana, además es un libro muy reciente del 2004.

Un texto muy interesante y particular sobre el mundo hotelero lo es *Four Seasons, una historia empresarial 5 estrellas*, de Isadore Sharp. Fundador, presidente y director ejecutivo de la cadena hotelera, muestra el enfoque para la creación de la marca Four Seasons a través de la construcción de una cultura del respeto verdadero y la preocupación por el otro, y de cómo esa cultura fue reproducida en más de treinta países del mundo.

Sobre el tema calidad Isadore Sharp reflexiona: “Pienso que muchas de estas firmas están fracasando en lo que llaman control de la calidad porque no están considerando como el cliente ve la calidad. Y los clientes piensan principalmente en relación con el valor. Ellos compran lo que les de más valor a cambio de su dinero (...) Calidad significa dar a los clientes lo que ellos esperan, respondiendo siempre a sus expectativas. Eso es desempeño, valor.”⁴

⁴ Sharp, I. *Four Seasons, una historia empresarial 5 estrellas*. Edición de cortesía Four Season, Montreal, 2009, p.219 - 220.

“El servicio, para mí, era el tema que nos definiría como ganadores o perdedores....Un servicio que le ahorre tiempo a los clientes, dándoles seguridad y productividad, un servicio que les resuelva problemas, rápido, personal, discreto y siempre libre de errores. Y mientras más pensaba en ello, más convencido estaba que el servicio excepcional sería la ventaja que, con el tiempo, nos convertiría en la mayor compañía hotelera del mundo.”⁵

“Nuestra ventaja competitiva es el servicio brindado por los empleados de más bajo rango a quienes ustedes tienen la misión de desarrollar, les dijimos a nuestros nuevos gerentes.”⁶

Después de desarrollar todo un proceso de búsqueda de información puede concluirse que no se recoge claramente en la literatura los procesos estratégicos en el sector hotelero, lo cual refuerza la utilidad de esta investigación al abordar el tema no desde el punto de vista de la lógica formal sino desde el enfoque de las decisiones estratégicas.

⁵ Ibidem . p. 250-251.

⁶ Ibidem . p. 263

Capítulo II: Diagnóstico Estratégico del Grupo Hotelero Habaguanex

2.1 Caracterización de la Compañía Turística Habaguanex S.A.

Como parte del empeño de la Oficina del Historiador de la Ciudad de lograr una explotación turística planificada y sustentable, que contribuyera a la recaudación de fondos para la labor de recuperación del Centro Histórico de La Habana, se creó la Compañía Turística Habaguanex S.A. en el año 1994. Su línea de desarrollo se sostiene en la potenciación de un producto turístico diverso, original, en perfecta coherencia con el entorno histórico cultural que lo rodea, y respetuoso del patrimonio material e inmaterial que ha heredado. El objeto social de dicha organización se fundamenta en la explotación, gestión y administración de instalaciones hoteleras, extra hoteleras, comercios y actividades destinadas al turismo, emplazadas en el Centro Histórico.

Para ello se plantea:

Misión: Satisfacer necesidades, gustos y preferencias de sus clientes con productos y servicios de calidad en un entorno de genuino valor arquitectónico, histórico y cultural.

Visión: El producto turístico de La Habana con una organización dinámica y eficiente, distinguido por la calidad y la originalidad, en un ambiente caracterizado por la seguridad, hospitalidad, profesionalidad y conocimientos históricos de sus trabajadores, que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes reales y potenciales, y coadyuve a convertir La Habana Vieja en un polo turístico integralmente planeado.

Habaguanex no tiene planteada su estrategia para lograr los retos que se desprenden de la visión, solo trabaja con objetivos generales anuales desde el punto de vista comercial, económico y financiero, por lo predomina un enfoque cortoplacista.

La Compañía cuenta con una estructura organizativa funcional (Anexo 2), que se traduce en una estricta demarcación por especialidades cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de tres líneas de negocio: comercio, gastronomía y hotelería. Aunque dicha división del trabajo permite la optimización de los recursos, tanto humanos como materiales, en ocasiones también dificulta el desempeño de la organización. Esto se debe en gran medida a que la coherencia entre los objetivos de las distintas partes sólo puede ser lograda por un gran esfuerzo estratégico de la alta gerencia. Otro aspecto que repercute negativamente en la obtención de resultados efectivos es el hecho de que las unidades deben responder simultáneamente a las indicaciones metodológicas de las diversas direcciones, lo que va en detrimento de la visión de la organización como un todo.

A continuación se describen las particularidades de las líneas de negocios de Habaguanex:

Comercio: Orientado a la comercialización minorista en pesos convertibles de mercancías, la red de tiendas de Habaguanex se agrupa en 13 Complejos y 3 unidades independientes (Anexo 3), ubicados en su mayoría en la parte antigua de la ciudad. Incluye numerosas ofertas como: tiendas por departamentos, peleterías, jugueterías, sederías, ferreterías, mercados y boutiques de prestigiosas marcas internacionales. Además, la actividad comercial de la Compañía cuenta con establecimientos especializados que brindan servicios fotográficos, de peluquería y de optometría. En la mayoría de los hoteles de la Compañía se pueden adquirir *souvenirs* personalizados del sitio y artesanías diversas de la isla. Esta actividad es la de mayor impacto económico, concentrándose en ella el 70% de los ingresos de la compañía.

Gastronomía: La red extra hotelera de Habaguanex se caracteriza por la variedad y la originalidad de sus establecimientos, que se agrupan para una mejor gestión en 12 Complejos y 2 unidades independientes (Anexo 4) que representan el 23% de los ingresos de la compañía. Se puede disfrutar de una amplia gama de ofertas que abarca: restaurantes gourmet, especializados, cafeterías, cremerías,

dulcerías, tabernas, bares, cafés, entre otros. Las cenas de gala, consideradas uno de los productos estrellas de la Compañía, constituyen un servicio exclusivo de los restaurantes Habaguanex. En ellas se conjugan un servicio gastronómico de excelencia y espectáculos de refinada calidad artística con lo más representativo de la cultura cubana.

Hotelería: Los Hoteles Habaguanex brindan una oferta exclusiva, orientada fundamentalmente a satisfacer las necesidades de un segmento de mercado internacional interesado en la historia y tradiciones. El desarrollo de una temática base para la identificación y caracterización de sus instalaciones, mediante la decoración y la ambientación, se ha convertido en una marca original que posibilita la existencia de productos diferenciados en estrecha vinculación con el entorno. El grupo hotelero cuenta con 18 instalaciones con un total de 553 habitaciones como se muestra en el Anexo 5, que representan hoy el 7% de los ingresos de la compañía.

2.2 Caracterización del Grupo Hotelero

Principales mercados:

El principal mercado emisor de los Hoteles Habaguanex lo constituye Inglaterra, aportando al cierre del 2010 el 14% del total de turistas físicos. De manera general los países europeos lideran la demanda del grupo hotelero ya que el 66.2% de los huéspedes recibidos en igual período provienen de Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, Holanda y España. La tendencia con respecto al año 2009 estuvo orientada a un ligero crecimiento, a excepción de España que decreció en un 4.33%.

Canales de comunicación:

Los principales canales de comunicación de los Hoteles Habaguanex resultan precisamente los turoperadores y agencias de viajes, lo que exige un constante monitoreo de sus catálogos y materiales promocionales, ya que la imagen del producto hotelero de Habaguanex ante el mercado está condicionada por la visión

de terceros. Un lugar significativo para la comunicación del Grupo Hotelero lo ocupa Internet, a través del sitio oficial de la Compañía. También es relevante el papel de las agencias *On line*, *Cuba Travel Network*, *Clik Habana*, que refuerzan la presencia de los Hoteles Habaguanex en este medio.

Otras acciones de gran trascendencia resultan la inserción en revistas especializadas, entre ellas Hosteltur y Viajero; la presencia en las emisoras de radio nacionales (Radio Taíno) y en la televisión (Cubavisión Internacional); el lanzamiento periódico de folletería, catálogos, y el boletín Novedades de La Habana Vieja.

Por último, es preciso destacar la participación de directivos hoteleros en diversas ferias internacionales, caravanas, y disímiles actividades de corte promocional, que complementan la actividad comunicativa de la Compañía y que brinda la oportunidad de que los propios profesionales presenten el producto a los vendedores internacionales desde su experiencia personal y cotidiana transmitiendo toda la calidez y autenticidad del Proyecto Habana Vieja.

Principales indicadores hoteleros:

Durante el año 2010, se hospedaron en los Hoteles Habaguanex un total de 82.532 clientes físicos con una estancia promedio de 2.42 días, lo que representó 198.677 turistas días. El ingreso promedio por este concepto resultó \$60.38, lo que significó un aumento del 4% con respecto al 2009. Este hecho estuvo influido significativamente por un ligero incremento en los precios de alojamiento del grupo hotelero de \$2.00 CUC por cliente por noche. Política que viene siguiéndose hace dos temporadas de contratación con el objetivo de ir valorando el destino.

De manera general el Grupo Hotelero muestra indicadores estables de comercialización donde se alcanzan altos valores de ocupación en la temporada alta, entre 80 y 90% mensual no manteniéndose durante los cuatro meses de temporada baja, que son: mayo, junio, septiembre y octubre, meses en los se trabaja con bajos índices que oscilan entre 40 y 55% de ocupación.

2.3 Diagnóstico estratégico del Grupo Hotelero

2.3.1 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno permite conocer como los factores del entorno político, económico, social, demográfico y tecnológico inciden sobre la actividad del Grupo Hotelero.

Entorno económico:

A partir de la década del 90, una vez que se produce el derrumbe del campo socialista, se intensifica el bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba y aumenta el proceso de globalización a nivel internacional, cambia el escenario en el cual se desempeña la Isla y se produce en el país una inevitable crisis económica que se manifiesta en su grado más alto en la pérdida del 85 % del comercio exterior.

El Gobierno como respuesta a esta situación y como vía de solución a los problemas que se enfrentaron, planteó la reestructuración de la economía cubana, con el primordial objetivo de que la recuperación económica permitiera preservar y desarrollar las conquistas sociales y la independencia nacional alcanzada por la Revolución.

Dentro del proceso de reestructuración económica se adoptan una serie de medidas de carácter económico, político y social, entre las cuales se pueden citar la reorganización de la Administración Central del Estado con la fusión, creación o desaparición de instituciones estatales, la reestructuración del sistema bancario nacional y la despenalización del dólar, entre otras medidas. Es en este contexto cuando se decide que sea el turismo, el sector emergente capaz de proporcionar la liquidez necesaria para potenciar el desarrollo del país en otras esferas.

Esta prioridad gubernamental se estancó aproximadamente en el 2003, momento en que el turismo comenzó a mostrar decrecimientos en sus indicadores.

En la actualidad a partir de los lineamientos económicos, políticos y sociales para el VI Congreso del PCC se retoma la necesidad de estimular el crecimiento y desarrollo del turismo en Cuba.

Desde el punto de vista financiero existen elementos negativos que frenan el atractivo del sector, por ejemplo, los gravámenes sobre las operaciones en tarjeta de crédito de 11.2% y sobre el canje de las monedas extranjeras.

Otro factor que incide significativamente sobre la hotelería cubana es la constante fluctuación del euro frente al dólar en los últimos tiempos, lo que incide en la tendencia al encarecimiento del precio de las habitaciones al tener que utilizar el euro como moneda de contratación para el mercado europeo que representa más del 50 % de la operación de la hotelería cubana.

La circulación en Cuba de la doble moneda también influye en los resultados del sector del turismo, principalmente porque en las organizaciones no se reflejan exactamente los indicadores reales de la industria hotelera.

En sentido general, considerando la actual situación de crisis económica internacional que presupone recortes presupuestarios para los turistas y reducción en la demanda, así como, la influencia de los aspectos económicos-financieros a nivel de país abordados anteriormente, se puede definir el entorno económico como no favorable.

Entorno socio- cultural:

La cultura constituye un incentivo y una motivación para que los turistas visiten los diferentes países del mundo y reconozcan sus valores arquitectónicos, artísticos y patrimoniales. Los lugares históricos son privilegiados y vulnerables como el turismo. Privilegiados porque atraen a gran cantidad de turistas casi sin ningún esfuerzo comercial y vulnerable porque el turismo masivo puede afectar el patrimonio debido al desgaste y deterioro de los lugares más visitados.

Cuba y en particular, La Habana, poseen una notable riqueza socio cultural que unida a la hospitalidad y amabilidad de su pueblo, ofrece al turista un entorno único e irrepetible para poder disfrutar de los valores histórico culturales del país y su capital. Al encontrarse el Grupo Hotelero en la Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad, los intereses históricos culturales son una variable importante y muy favorable a la hora de que los clientes decidan por estos hoteles.

Entorno demográfico:

Desde esta perspectiva, resulta favorable para la industria hotelera la evolución demográfica del continente europeo, donde el segmento de la población que experimenta mayor crecimiento es el grupo comprendido entre las edades de 35 a 54 años, que son precisamente los que disponen de las rentas más elevadas.

El grupo de personas comprendidas en la tercera edad tiene hoy un protagonismo importante en la industria del ocio, ya que disponen de rentas crecientes y mayor tiempo libre, lo que permitirá prolongar la temporada turística de los europeos en el país y aliviar el grave problema de la estacionalidad de la demanda de la Isla.

Siendo el mercado europeo el más importante en el Grupo Hotelero resulta interesante seguir el desarrollo de esta tendencia favorable.

Entorno político- legal:

Cuba es el único país socialista en el continente americano, razón que recrudece las regulaciones políticos legales de los Estados Unidos y sus aliados hacia el país, evidenciado por más de 50 años de un rígido bloqueo político y económico.

En el turismo de la Isla se ha reflejado el impacto de estas medidas con la disminución sistemática de las emisiones de turismo norteamericano hacia Cuba y, específicamente, hacia la Habana Vieja, donde los norteamericanos representaban en los años 1998-2000 el primer mercado emisor y actualmente muestra solo números muy discretos a través de las Agencias especializadas Havanatur y San Cristóbal. Otro factor de notable influencia resulta la prohibición

del gobierno estadounidense de que compañías turísticas internacionales (transportistas, turoperadores y hoteleros) con capital norteamericano operen en el mercado cubano.

La apertura del turismo estadounidense hacia Cuba implicaría el arribo de flujos importantes que colocarían a ese país como el principal emisor de la Isla.

Desde una perspectiva interna, el Estado cubano con el objetivo de impulsar la economía ha tomado decisiones importantes que permiten estimular las inversiones en la isla, para ello fue aprobada la Ley 77 de la Inversión Extranjera en Cuba, la cual amplía y facilita el proceso de participación foránea en la economía nacional y mediante la cual se pueden establecer las asociaciones con compañías hoteleras internacionales que aportan know-how a la forma de hacer turismo en la Isla.

Cuba con una política exterior encaminada a mantener, fortalecer y establecer relaciones con el mayor número de países y organizaciones posibles ha logrado integraciones crecientes en diferentes organizaciones políticas y económicas, como son: la Asociación de Estados del Caribe, la Asociación Latinoamericana de Integración y el ALBA⁷.

En sentido general, el entorno político legal resulta inestable y limitado por lo que se puede considerar no favorable.

Entorno tecnológico:

La industria hotelera, como todos los sectores, no ha estado ajena a los avances tecnológicos en búsqueda de la satisfacción del cliente contemporáneo. El empleo de las nuevas tecnologías es un reto para la industria hotelera y, a la vez, una forma dinámica y rentable de gestionar sus principales productos y servicios.

⁷ Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América.

El acceso a Internet, es el principal avance tecnológico que se ha convertido en valor esperado en las instalaciones hoteleras. Desde el punto de vista del servicio cara al cliente existe una marcada tendencia al servicio inalámbrico (WIFI) y la alta velocidad (banda ancha).

En cuanto a la gestión y comercialización, Internet se ha posicionado de igual manera como una herramienta indispensable, esencialmente en la utilización del soporte brindado por las centrales de reservas, pasarelas de pago on-line y sistemas de distribución global (GDS⁸).

Dichos avances tecnológicos que resultan cotidianos internacionalmente, en Cuba presentan marcadas limitaciones específicamente por la carencia de una infraestructura tecnológica de avanzada y por los elevados costos de inversión inicial, en muchas ocasiones derivados de la necesidad de recurrir a intermediarios por las regulaciones políticas existentes.

De manera general para el país y específicamente para el Grupo Hotelero el entorno tecnológico resulta limitado y las proyecciones de futuro inciertas.

Análisis global:

En sentido general, las condiciones de crisis económica internacional marcan el desarrollo del turismo mundial y el de Cuba, en particular, lo que unido a las rígidas regulaciones del entorno político legal y las limitaciones tecnológicas existentes, marcan negativamente el contexto del desarrollo turístico.

Por otra parte, existen variables que contribuyen favorablemente a dicho desarrollo como la estabilidad del sistema socio-político de la Isla y la hospitalidad de su pueblo. Otra fortaleza resulta el excelente y reconocido proyecto socio-cultural de la Oficina del Historiador al cual se integra la hotelería de Habaguanex, marco propicio para el desarrollo de las modalidades de turismo histórico cultural y de ciudad.

⁸ Siglas en inglés de Global Distribution Systems

2.3.2 Análisis del Microentorno

Análisis del Sector Turístico, principales tendencias del sector:

En los últimos años el turismo mundial se ha afectado por disímiles acontecimientos que marcan un giro importante en las formas de hacer turismo a nivel internacional y entre las cuales se pueden citar a partir del análisis de los informes de la OMT en los años 2008 y 2009: los ataques del 11 de septiembre del 2001 a las Torres gemelas y el Pentágono, los casos del virus ántrax, las guerras de Afganistán e Irak, los ataques terroristas a trenes de España y Reino Unido y de mayor impacto, la crisis económica mundial.

Estos acontecimientos han repercutidos en los principales países receptores en: caída brusca en la demanda turística y por ende, en la ocupación hotelera; elevada tasas de desempleo del sector turístico; aumento de los precios de la transportación aérea derivada de los altos costos del petróleo; estallido de una *guerra de precios* y disminución de la confianza del consumidor ante la incertidumbre que origina la crisis económica.

Las principales tendencias del sector turístico a nivel mundial, según informes de la Organización Mundial del Turismo 2010, son:

- Contratación de viajes de último minuto.
- Incremento de las reservas vías on-line.
- Búsqueda de ofertas más económicas.
- Preferencia por los viajes de corta distancia.
- Cambio de los hábitos de gastos de los consumidores.
- Aumenta el desarrollo de hoteles Boutique, como un reconocimiento a la calidad de los servicios y una distinción de las ciudades.

- Incremento de viajes por motivos culturales, como conocer la cultura local, sus tradiciones, vida contemporánea, su legado histórico.

Análisis recientes puntualizan que el 2010 fue un año muy difícil, e incluso más complicado que lo que auguraban las previsiones originales, ya que se registraron importantes descensos tanto en el flujo de turistas como de las estancias hoteleras a nivel mundial: del 8 y 16 por ciento, respectivamente (OMT, enero 2011).

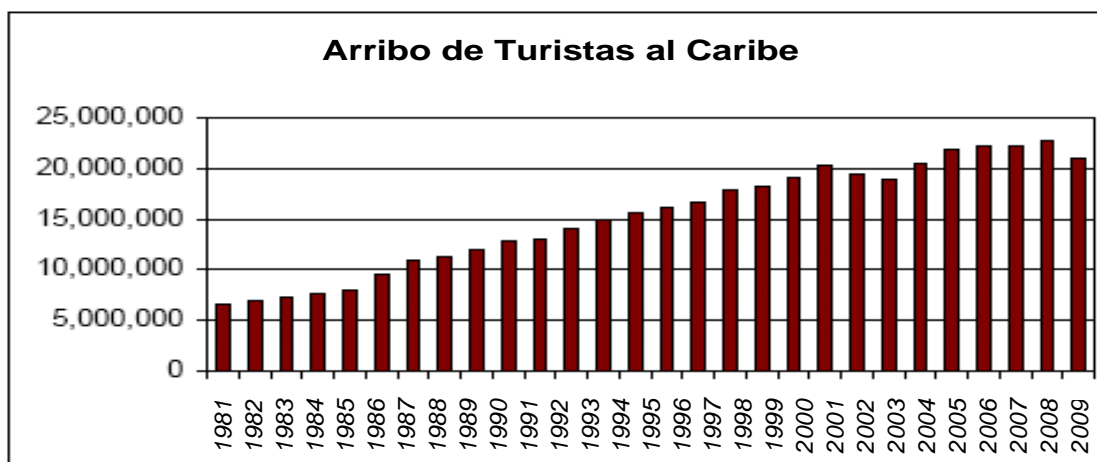
Las tendencias en hotelería son variadas y van a seguir diversificándose lo que llevará a que los hoteles se vean en la obligación de afinar su intuición y su conocimiento del mercado con el objetivo de conseguir mayores ingresos y grado de satisfacción de su clientela. La diferenciación y la segmentación del mercado, se imponen hoy. Hoteles para determinadas edades, viajeros que buscan el modelo verde o aquellos que requieren que el hotel tenga lo más avanzado en tecnología, son manifestaciones concretas de esta necesidad.

Un nuevo rasgo de la industria turística mundial, es sin lugar a dudas, la proliferación de mercados emergentes con marcados índices de crecimiento en la última década, destacándose el área de Asia y Medio Oriente, y más cercanos a Cuba, algunos mercados latinoamericanos como México, Argentina y Brasil.

Turismo en el Caribe:

El Caribe, como región turística, presenta la peculiaridad de agrupar zonas insulares y algunas continentales con similitud de condiciones geográficas. De ahí que se considere en esta clasificación el Caribe Mexicano (Cancún y Riviera Maya) y zonas costeras centroamericanas especializadas en turismo natural y ecológico. Los datos brindados por la Organización de Turismo del Caribe revelan que el total de llegadas en 1980 eran de 6.9 millones, duplicándose este número en los próximos diez años, llegando a 12.8 millones en 1990. Luego creció un 60% entre 1990 y el 2000. Ya en el 2001 comenzó el decrecimiento como en otras regiones del mundo, para una recuperación discreta en años posteriores como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 3. Arribo de turistas al Caribe 1981-2009.



Fuente: Informe de la Organización de Turismo del Caribe. Enero 2009.

Haciendo un análisis de sensibilidad en la actividad turística del Caribe se puede determinar que la temporada alta incluye un período de cinco meses de diciembre a abril, logrando un porcentaje de ocupación entre 70-75% mensual con ingresos diarios por habitación de 230-250 USD. De agosto a noviembre es la temporada baja, momento en que se intensifican los esfuerzos por atraer el segmento de paquetes por agencias de viajes bajando la ocupación a un 60% y el ingreso diario por habitación a 190 USD.

República Dominicana es el destino más popular, llegando en el 2008 a 4 millones de arribos, seguido por Cuba con 2.3 millones de turistas, Cancún 2.1 millones, Bahamas 1.7 millones, Puerto Rico 1.2 millones. El descanso, la playa y el sol son los centros de motivación para los turistas que visitan el Caribe. En la actualidad muchos destinos cumplen con estos requisitos básicos, lo que va marcando la diferencia es la infraestructura del hotel, el alcance de los productos, el transporte y la calidad de los servicios.

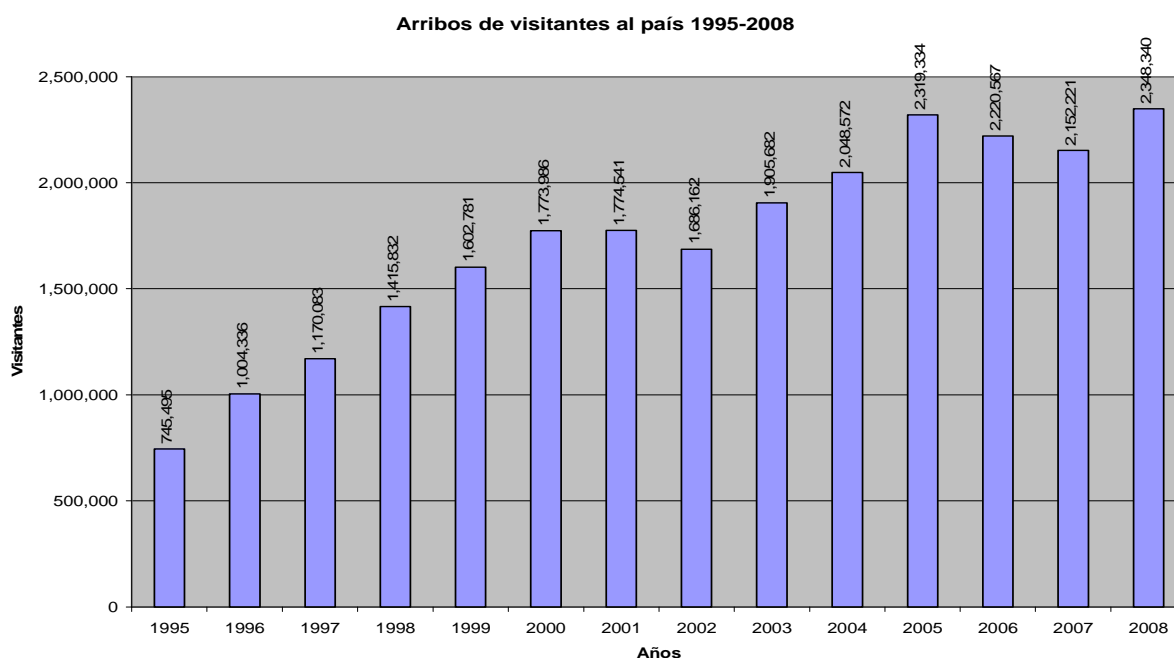
En un artículo dedicado al Caribe en la revista especializada "Excelencias Turísticas del Caribe y las Américas", número 90 del 2010, se expresa que: hay un desplazamiento de Cuba por debajo del Caribe en precio y calidad comparada y

que la Isla tiene sus principales oportunidades de diferenciación y de creación de un valor superior para el cliente en la explotación de su riqueza histórico - cultural, el aprovechamiento de las bondades del entorno social, así como la seguridad, tranquilidad y hospitalidad de su pueblo, lo cual complementa la premisa básica para el turista de valorizar su viaje mediante una adecuada relación calidad precio.

Turismo en Cuba:

El desarrollo turístico en Cuba ha estado entre los más importantes y dinámicos de los destinos del Caribe. En 1990, la Isla estaba en el lugar 23 de toda América en cuanto a arribo de visitante y ya en el 2008 solo era superada por Estados Unidos, México, Canadá, Brasil, Argentina y República Dominicana. No obstante, a partir del 2006 y 2007 se experimentó una disminución de los arribos como se muestra en el siguiente gráfico, debido a la revalorización del peso convertible y su aumento en valor de un 8%.

Figura 4. Arribo histórico de visitantes al país desde 1995-2008.



Fuente: Informe de la Organización de Turismo del Caribe. Enero 2009.

Al cierre 2010, Cuba recibió, según informe de la Oficina Nacional de Estadísticas, en lo adelante ONE, 2 506 970 visitantes, cifra superior en un 4.2% a los índices presentados en 2009, marcando el crecimiento fundamentalmente en los meses de baja, septiembre y octubre con un 10% con relación al pasado año, meses en que se sintió con mayor fuerza la crisis económica mundial. Se alcanzaron niveles de ingresos superiores a los 1 500 000 CUC que significa un incremento de un 3.8% con relación al año anterior (Anexo 6).

En cuanto a los mercados emisores se recupera y crece el canadiense que significó un 37% del volumen total de turistas recibidos, se fortalece el Reino Unido que emitió un 6.9% de los arribos, así como Alemania con un 3.7%. Fue un año difícil en cuanto a los arribos de España e Italia que decrecen en un 12% y 5% respectivamente (Anexo 7). Los principales mercados emergentes, que cada año representan un número más significativo en los arribos totales, resultan Rusia, China, Japón, México, Argentina y Brasil.

Según el Ministro de Turismo de Cuba, Manuel Marrero cada día se va a dar más importancia a otras modalidades, sin renunciar al sol y la playa, que permitan mostrar a Cuba de una manera auténtica con las fortalezas del patrimonio histórico cultural que atesora el país (Revista Excelencias no. 97, 2011). Esta afirmación consolida el auge del turismo cultural y de ciudad, no solo en la capital sino en el resto de las ciudades patrimoniales, modalidades afines con el producto hotelero de Habaguanex.

Turismo en La Habana:

La Habana desde el punto de vista turístico posee una amplia red de establecimientos hoteleros y extra hoteleros y sus principales atractivos radican en la vinculación de la zona de playas del este de la capital, el turismo de ciudad y el Centro Histórico de la Habana Vieja, con una rica tradición histórico cultural, teniendo marcas reconocidas como Tropicana, Floridita, La Bodeguita del Medio y el Hotel Nacional.

La Capital ha mantenido un crecimiento en importancia como destino turístico en el país. El por ciento de visitantes que llegan a este destino por primera vez, se mantiene más o menos estable, en el 2005 representaron un 71% del total, en el 2006 un 66%, en el 2007 un 64% y en el 2008 ,nuevamente, en el 66%.

No obstante, las deficiencias señaladas en los sitios WEB cubanos con respecto a brindar información útil a los potenciales turistas, este medio de conocimiento ha ido ganando espacio en los medios o vías de información sobre La Habana. Según los resultados de las encuestas del SITCHA⁹ en el año 2005, un 14,2% de los que viajaron a La Habana, por primera vez, se informaron del destino La Habana, por medio de INTERNET. En el 2006, este por ciento disminuyó a 13%, pero, en el 2007 ascendió a 19% y en el 2008 a 23%. Se conoce por los medios de prensa y televisivos y por la propia INTERNET que la cifra de personas en busca de información por la vía de INTERNET aumenta día a día y que por tanto, un buen diseño práctico y útil del sitio WEB, con una información actualizada, será cada día más visitado.

La Capital cuenta en su planta hotelera con la presencia de todas las entidades que conforman el Sistema de Turismo del país. Según estadísticas de la ONE, al cierre del 2009 el destino de La Habana disponía de 78 instalaciones hoteleras con 12 331 habitaciones (aproximadamente el 28% del total nacional) y un número de plazas equivalente a 26 471.

Además no se puede obviar a los arrendatarios particulares, que aunque no pertenecen al sistema de turismo, prestan este servicio, sumando una cifra considerable de habitaciones.

Existen 5 entidades nacionales principales que prestan el servicio de alojamiento en el destino (Cubanacán, Gran Caribe, Gaviota, Islazul y Habaguanex) y distintas cadenas internacionales que operan, asociadas a ellas, en el territorio.

⁹ Sistema de Información Turística de Ciudad de La Habana

El peso mayor dentro del potencial habitacional lo tiene el Grupo Hotelero Cubanacán con un 34% del total de la capacidad, seguido por Gran Caribe, Islazul y Gaviota. Estas cadenas son las que deciden en el alojamiento de la ciudad, atendiendo a sus capacidades. En cuanto a la categoría hotelera prevalecen las instalaciones 4 y 5 estrellas con más del 50%.

Según Manuel Marrero, Ministro de Turismo en entrevista concedida a la Revista Excelencias, número 97 del 2011: "La Habana es una ciudad única y tenemos que seguir trabajando para hacerla una de las capitales más importantes de congresos y eventos en Latinoamérica y el Caribe".

Turismo en el Centro Histórico:

El Centro Histórico de La Habana conjuntamente con el sistema de fortificaciones, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1982 por la Organización para las Naciones Unidas (UNESCO), recibe merecido reconocimiento por conservar la esencia fundamental de la ciudad como un conjunto urbano de grandes valores históricos y arquitectónicos donde concurren elementos físicos de alto valor paisajístico y caracterizados por estrechas calles, plazuelas y grandes palacios, así como iglesias y conventos, además de sencillas viviendas de la población humilde.

Con grandes problemas de deterioro urbano y altos costos en su restauración es que amparados legalmente por el decreto ley 143 del año 1993, la alta dirección del país decide y delega, en la Oficina del Historiador, la autonomía y la creación de medios y estructura necesaria para la realización de estos fines quedando denominado "Zona priorizada para la conservación", que conjuntamente con el acuerdo 2951 del año 1995 la declara "Zona de alta significación para el turismo".

El plan de desarrollo del Centro Histórico se basa en la rehabilitación integral donde el turismo asume un papel protagónico, modificador del ambiente urbano y del entorno social, siempre que ello represente el respeto y la conservación de los valores y tenga en cuenta a la población residente como parte activa del sistema

de servicios que el turismo genera; ejemplo de ello es la inauguración de bibliotecas públicas, centro materno infantil, creación de escuelas talleres, implantación de las aulas museos y, en general, una revitalización de la economía local.

De todas las instituciones turísticas de la Habana Vieja, la Compañía Turística Habaguanex S.A. tiene un peso fundamental en el diseño y concepción del producto turístico del Centro Histórico.

Oportunidades de desarrollo hotelero en el Centro Histórico:

Dentro de las líneas estratégicas de desarrollo económico vigentes en el Plan Especial de Desarrollo para el Centro Histórico, se mantiene el turismo y el sector terciario como ejes fundamentales, demostrativos de una experiencia exitosa hasta el presente por los beneficios generados que apoyan una gestión autofinanciada, su capacidad para potenciar otros sectores económicos y favorecer una dinámica en el orden físico y social.

Históricamente, la Habana Vieja se caracterizó por tener una fuerte red hotelera con edificaciones que se reconocieron e identificaron en ese sentido destacando su tradición turística. Agrupados en la zona del Prado y Parque Central y dispersos en menor proporción en el resto del territorio, aportó una capacidad de hospedaje que distinguió esta zona dentro de la ciudad, la cual ha servido de base para la recuperación de la actividad en los últimos 15 años.

El sector hotelero mantiene un crecimiento sostenido, vinculado a la apertura de nuevos establecimientos y la incorporación de modalidades acordes con el patrimonio arquitectónico y urbano.

Su emplazamiento acompaña las características que lo destacan: la red de hoteles de la planta de alojamiento que responde a mayores capacidades, se concentra principalmente a lo largo del Paseo del Prado, incluyendo el Parque Central, Capitolio Nacional y Parque de la Fraternidad, zona con grandes valores

urbanísticos. Los palacetes, mansiones y hostales que complementan la planta se localizan, mayoritariamente, en las áreas de las plazas principales y en sus alrededores. Este emplazamiento responde a la vez, a la estrategia de recuperación de la estructura urbana patrimonial aprobada en los planes de desarrollo dirigidos por el Plan Maestro de la Oficina del Historiador, donde se plantea ir a la concentración de inversiones en sectores de alto valor urbanístico y gran potencialidad y la recuperación de corredores que vinculen estas zonas.

De acuerdo a la tipología edilicia adecuada, el patrimonio construido heredado, el modelo de estructura espacial turística, las zonas de mayor centralidad y la suma de atractivos, el Centro Histórico ofrece una potencialidad para instalaciones hoteleras, respetando la condición de diversificación económica y equilibrio funcional residencial.

La propuesta que presenta el Plan Maestro, en su Informe para la Revitalización Integral de la Habana Vieja de Agosto del 2010, trata de lograr la recuperación de los antiguos hoteles, de tradición histórica y que perdieron su función en los últimos 50 años, buscando un incremento de las capacidades en habitaciones, principalmente en las zonas de los bordes (Paseo del Prado y Puerto Tradicional) caracterizada por inmuebles de mayores proporciones y morfología urbana de amplias parcelas.

Ello representa un potencial de 51 instalaciones hoteleras en el Centro Histórico, mediante diferentes combinaciones de conjuntos, que significa intervenir en 102 inmuebles, ruinas y parcelas libres.

De acuerdo a las Áreas de Centralidad Turística, y en lo adelante, (ACT): Plazas Principales (Catedral, de Armas, de San Francisco y Plaza Vieja), Puerto tradicional, Paseo del Prado (con Avenida de las Misiones y Castillo de la Punta) y Parque Central, Capitolio Nacional (que incluye la Plaza del Cristo y el Parque de la Fraternidad) se propone la siguiente localización:

Tabla 2. Desarrollo hotelero perspectivo. Localización.

Área de Centralidad Turística	Hoteles	Cantidad	Habitaciones
1. Plazas Principales	Existentes	14	344
	Propuestos:		
	Rango - capacidades		
	150- 300 habitaciones		
	100- 149 habitaciones	1	100
	50- 99 habitaciones	7	461
	- de 50 habitaciones	2	60
	Subtotal	24	621+344= 965
2. Puerto tradicional	Existentes	1	39
	Propuestos:		
	Rango - capacidades		
	150- 300 habitaciones	1	230
	100- 149 habitaciones	-	-
	50- 99 habitaciones	1	72
	- de 50 habitaciones	2	62
	Subtotal	5	364+39= 403
3. Paseo del Prado	Existentes	1	55
	Propuestos:		
	Rango - capacidades		
	150- 300 habitaciones	2	433
	100- 149 habitaciones	2	254
	50- 99 habitaciones	-	-
	- de 50 habitaciones	5	191
	Subtotal	10	878+55= 933
4. Parque Central-Capitolio Nacional	Existentes	3	170
	Propuestos:		
	Rango - capacidades		

	150- 300 habitaciones	3	584
	100- 149 habitaciones	3	330
	50- 99 habitaciones	3	237
	- de 50 habitaciones	3	126
	Subtotal	15	1277+170= 1447
Total		54	3748

Fuente: Informe para la Revitalización Integral de la Habana Vieja, agosto 2010

En plazuelas, ejes conectores y otras zonas internas del Centro Histórico

Tabla 3. Desarrollo hotelero perspectivo. Localización.

Plazuelas, ejes conectores, otras zonas.	Existentes	2	41
	Propuestos:		
	Rango - capacidades		
	150- 300 habitaciones	-	-
	100- 149 habitaciones	1	125
	50- 99 habitaciones	9	602
	- de 50 habitaciones	6	191
	Subtotal	18	918+36= 954

Fuente: Informe para la Revitalización Integral de la Habana Vieja, agosto 2010

Las Plazas Principales y el Paseo del Prado, muestran un equilibrio en la cantidad de habitaciones, así como el resto de la zona intra muros. La mayor concentración se localiza en Parque Central- Capitolio Nacional, con alrededor de 1500 habitaciones, fundamentalmente en el entorno del Parque de la Fraternidad, a la vez que se pronostican altos niveles de atracción hacia esta zona, potenciándolo como uno de los sitios de mayor afluencia de visitantes.

En las zonas internas, predominan los hoteles con capacidades entre 50 y 99 habitaciones, en su mayoría localizados en los antiguos conventos, lo cual permite mediante su restauración, recuperar estos edificios valiosos con nuevos usos que garanticen su mayor integridad espacial y un atractivo especial dentro del conjunto hotelero.

Espacialmente, la propuesta de las 51 posibles inversiones hoteleras logra una distribución que cubre el territorio del Centro Histórico, estimulando la reanimación física y económica del conjunto urbano en general, a la vez que amplía y diversifica las oportunidades para futuras actuaciones en los planes de desarrollo turístico.

Competencia Directa:

Este análisis comprende la identificación y valoración de los principales competidores en la zona correspondiente al Centro Histórico de la Habana Vieja, o sea, que deben operar con el mismo segmento de mercado correspondiente a turistas con intereses históricos y culturales con la oferta del alojamiento y el servicio gastronómico implícitos en el producto y la tecnología adecuada para ofrecer con calidad estos servicios.

Se analiza como competencia directa a los hoteles de igual categoría que por su historia, estilo e imagen estén orientados estratégicamente hacia las variables antes mencionadas. De aquí que se consideran a los hoteles:

- Hotel Sevilla
- Hotel Plaza
- Hotel Inglaterra
- NH Hotel Parque Central

Principales características de los competidores:

Hotel Sevilla:

- Pertenece a la Cadena Hotelera Gran Caribe que posee una mayor experiencia en la gestión hotelera que la Compañía Turística Habaguanex S.A.
- Posee 178 habitaciones, permitiéndole esta capacidad poder realizar grandes operaciones con los turoperadores.
- La oferta gastronómica se compone de dos restaurantes, dos bares, un *snack bar*, piscina, además de tener un gimnasio con sauna y masaje. los precios de la restauración son similares a los del Grupo Hoteles Habaguanex. Posee dos salones para conferencias.
- Cuenta con servicio médico y servicio de parqueo para clientes y trabajadores.
- Sus principales mercados son Alemania, Francia e Inglaterra.
- Los precios públicos son superiores a los del Grupo Hoteles Habaguanex pero, sin embargo, los precios a los turoperadores y agencias de viajes son inferiores a los del Grupo.

Hotel Plaza:

- Posee 187 habitaciones, permitiéndole esta capacidad poder realizar grandes operaciones con los turoperadores.
- La oferta gastronómica se compone de 2 restaurantes, un lobby bar, un *snack bar* ubicado en la solera de la azotea de la instalación.
- Cuenta con servicio médico para clientes y trabajadores del hotel.
- Sus principales mercados son Alemania, Inglaterra y Estados Unidos.
- Posee Premio Iberoamericano de Calidad.

- Los precios públicos son superiores a los del Grupo Hoteles Habaguanex, pero, sin embargo, los precios a los turoperadores y agencias de viajes son inferiores a los del Grupo.

Hotel Inglaterra:

- Pertenece a la Cadena Hotelera Gran Caribe que posee una mayor experiencia en la gestión hotelera que la Compañía Turística Habaguanex S.A.
- Cuenta con 83 habitaciones, permitiéndole esta capacidad poder realizar grandes operaciones con los turoperadores.
- La oferta gastronómica se compone de un restaurante de comida internacional, un restaurante café, un bar *grill*.
- Los principales mercados son Alemania, Inglaterra y Estados Unidos.
- Los precios públicos son superiores a los del Grupo Hoteles Habaguanex pero, sin embargo, los precios a los turoperadores y agencias de viajes son inferiores a los del Grupo.
- Desarrolla proyectos culturales y gastronómicos que prestigian la institución.

NH Hotel Parque Central:

- Pertenece a la Cadena Cubanacán y es operado con la cadena NH Hoteles.
- De categoría 5 estrellas, posee 277 habitaciones en el edificio clásico y 150 habitaciones en la nueva ampliación con una línea más moderna y contemporánea.
- Trabaja con un ingreso promedio diario por habitación de 155-165 CUC con una estancia promedio de 2.5 a 3 días.

- Es considerado uno de los Hoteles Top de la Habana con 85% de ocupación lineal anual.

En sentido general, son hoteles que aunque tienen en común la privilegiada ubicación en la Habana Vieja no constituyen una fuerte competencia, excepto, el Hotel NH Parque Central por su alto estándar y nivel de comercialización.

Competidores potenciales y barreras de entradas:

El Decreto-Ley 143 limita la entrada al Centro Histórico de otras instituciones fuera de la Oficina del Historiador, por lo que constituye una fuerte barrera de entrada. Este hecho hace que actualmente la Compañía Habaguanex mantenga el monopolio de la zona.

Partiendo de la definición de competidores potenciales se puede plantear que el sector tiene como amenaza de nuevos competidores o entrantes latentes a los Hoteles E de la Cadena Cubanacán que se proyectan a la construcción y restauración de inmuebles con valores arquitectónicos y patrimoniales convirtiéndolos en pequeños hoteles en los diferentes Centros Históricos del país. En la actualidad ya existen 9 hoteles de esta tipología en la Isla con 175 habitaciones.

Este grupo de hoteles pudiera trabajar el mismo segmento de mercado que hoy trabaja el Grupo Habaguanex, aunque no cuentan hoy con toda la dimensión del concepto integral de Centro Histórico donde conviven museos, teatros, proyectos culturales y comunitarios.

La amenaza de los nuevos competidores es baja, fundamentalmente por la política gubernamental del país que regula el proceso inversionista de forma organizada y planificada, y, en segundo lugar, por el decreto ley que concede a la Oficina del Historiador el desarrollo del Centro Histórico.

Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos que con diferentes tecnologías satisfacen la misma necesidad, la mayor o menor presión de los productos sustitutos dependerá fundamentalmente del grado de diferenciación con los productos existentes, lo que influye en la propensión de los clientes a aceptar sustitutos, Partiendo de esta definición se considera como productos sustitutos del Grupo:

- Casas Particulares

Las casas particulares, según datos del 2009, brindados por la ONAT de la Habana Vieja, hacen un total aproximado de 30 en el municipio, con un precio promedio de \$25.00 por habitación y con un confort de acuerdo a las posibilidades reales de cada propietario, contando todas con los servicios de teléfono, aire acondicionado, refrigerador, agua fría y caliente y, algunas, con servicios gastronómicos.

La amenaza de los productos sustitutivos es alta, ya que debe incrementarse la tendencia a la apertura de los negocios familiares a partir de la presentación en el país de los Lineamientos Económicos, políticos y sociales para el VI Congreso del PCC que estimula esta alternativa de economía doméstica y familiar.

Análisis Global:

El sector turístico, en general, es una industria con proyecciones de futuro que tiende a la diversificación exigiendo paulatinamente ajustes sistemáticos de las ofertas a las necesidades de los clientes con mejor relación calidad-precio.

Cuba constituye unos de los principales destinos del Caribe, que debe consolidar sus mercados actuales, mejorar su infraestructura hotelera y extra hotelera, y la calidad en los servicios para elevar su competitividad en el área.

En particular, el Centro Histórico es un destino de gran atractivo para los turistas que arriban a la Isla y en especial, para el segmento cultural. Sin embargo, debe

trabajar en la integración de la oferta cultural al producto turístico en busca del enriquecimiento de la experiencia del cliente, que se traduce en mayor de promedio de estancia, niveles de ingreso, fidelización y repitencia.

2.3.3 Principales amenazas y oportunidades

Después de haber realizado el análisis del entorno y con el objetivo de reducir el listado de las fuerzas externas, en conjunto con la dirección del Grupo se determinaron de acuerdo a su impacto sobre la instalación las principales oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

1. Estabilidad del sistema socio político del país y la seguridad que esto representa para los turistas.
2. Auge de la modalidad de turismo histórico-cultural a nivel internacional y en Cuba.
3. Autenticidad del Proyecto de la Oficina del Historiador, concepto en el que se integra el Grupo Hotelero.
4. Perspectivas reales de oportunidades de desarrollo hotelero.
5. Conveniente evolución demográfica del continente europeo.

Amenazas:

1. Actual situación de crisis económica internacional que presupone recortes presupuestarios para los turistas y reducción en la demanda.
2. Rígiditas limitaciones político legales impuestas por los Estados Unidos que obstaculizan las relaciones comerciales con Cuba.
3. Limitada infraestructura tecnológica en el país para satisfacer las exigencias del mercado.

4. Aumento de la competencia internacional principalmente en el Caribe.
5. Alta amenaza de los productos sustitutivos del hotel.

A continuación se presenta un análisis de la situación actual del Grupo.

2.4 Diagnóstico Interno

El análisis interno tiene la finalidad de identificar el conjunto de fortalezas y debilidades que tiene el hotel, con el objetivo de determinar cuáles son los principales recursos y competencias que tiene la organización para hacer frente al entorno.

El análisis de las dimensiones evaluadas se muestra a continuación:

Enfoque al Cliente:

Se pudo comprobar, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas tabuladas, Anexo 8, que cada hotel de Habaguanex tiene conocimiento sobre cuáles son sus segmentos de mercado principales y desarrolla los servicios, en cierta medida, para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. El índice promedio de empleados por habitación en los 8 establecimientos que componen la muestra estudiada, los hoteles cuatro estrellas del grupo hotelero, alcanza el valor de 1.6 (Anexo 12), lo que posibilita brindar una atención personalizada a cada huésped y asegurar un servicio ininterrumpido, en concordancia con lo planteado en la norma NC 127:2001.

Los directivos entrevistados refieren que de manera general han alcanzado niveles elevados de satisfacción de los clientes. El mecanismo de retroalimentación utilizado para determinar este indicador resulta, en primera instancia, la entrevista personal a los huéspedes, herramienta muy útil puesto que se recibe información primaria, pero insuficiente si no se garantiza su posterior tratamiento.

Otras herramientas utilizadas en menor grado son la aplicación de encuestas internas, las opiniones reflejadas en el Libro de Clientes y la consulta de los criterios de clientes reflejados en el sitio web *Trip Advisor*, aunque se debe señalar que no se aplican con el mismo rigor ni periodicidad en cada instalación. Es significativo, además, que no exista en la Gerencia Hotelera un sistema para medir dichos resultados a nivel corporativo, que determine las necesidades y características por grupos de clientes y mercados.

Aunque no se han aplicado técnicas científicas para la determinación de los principales problemas que atentan contra la calidad del servicio, el 36.7% de los trabajadores encuestados declaran que el abastecimiento constituye una dificultad esencial. Incluyen en este aspecto desde el aprovisionamiento de insumos hoteleros, el suministro de materias primas para la elaboración de alimentos hasta el abasto de agua. Por otra parte el 29.7% identifica que el mantenimiento también presenta deficiencias, aspecto que refuerza su importancia debido a la antigüedad de la mayoría de las edificaciones donde se encuentran enclavadas las entidades objeto de estudio.

Los Hoteles Habaguanex tienen como valor asumido la respuesta rápida a las quejas de los clientes, aunque en ocasiones algunas situaciones generadas principalmente por deficiencias en el abastecimiento o el mantenimiento, están fuera de su campo de acción.

Las compensaciones están definidas a nivel corporativo en la Política Comercial donde se establecen un abanico de opciones en función de la magnitud de la queja.

Estas opciones son adaptadas por cada instalación de acuerdo a sus posibilidades reales. No obstante, los gastos por compensaciones no se manejan como costos de no calidad sino que se comprenden entre los gastos de alojamiento, lo que impide que se realice un análisis oportuno de este indicador asociado a la calidad del servicio.

Aunque no se cuenta con un programa corporativo para lograr la fidelización de los clientes, los directivos entrevistados declaran la realización de acciones aisladas que tributan a este fin. Algunas de ellas resultan la utilización de la base de datos de clientes (*Cardex*), que permite conocer cuándo un cliente es repitente y sus preferencias; el envío de mensajes en fechas especiales o atención exclusiva si el cliente se encuentra alojado; prioridad a la hora de la reserva; entre otras.

En cada instalación existen especialistas de diversas funciones comprometidos con la calidad, que contribuyen a la coordinación y realización de tareas asignadas por la Gerencia Hotelera en este sentido. No obstante, dichas acciones no responden a una estrategia definida.

La ausencia de una estructura formal a nivel corporativo que sustente la función de la calidad y la afirmación de más del 90% de los directivos entrevistados que refiere la insuficiencia de conocimientos teóricos sobre el tema, dificultan el desarrollo de nuevas iniciativas, especialmente la implementación de un sistema de gestión de la calidad que pudiese impulsar el estudio y la aplicación del enfoque de procesos en las unidades. En las instalaciones se desarrollan indistintamente algunas acciones que influyen en el logro de la calidad: competencias de habilidades que fomentan la superación del personal de servicio, talleres internos sobre los temas que afectan la calidad, cursos de la baja turística, reuniones departamentales, definición de estándares de acuerdo a circunstancias internas o externas, entre otras.

Otras situaciones que promueven la calidad, aunque de manera reactiva, constituyen las inspecciones integrales realizadas por la Gerencia Hotelera a cada hotel, las visitas frecuentes de los TTOO extranjeros y los Receptivos nacionales, y por último, las inspecciones de los organismos de Salud Pública y la Oficina Territorial de Normalización (OTN).

Precios:

Los Hoteles Habaguanex se organizan en 5 grupos acorde a los rangos de precios existentes, los que se definen en correspondencia con la Política de Precios Mínimos del Ministerio del Turismo. En cada grupo se determina una gama de precios flexibles para las diferentes temporadas, para los TTOO de mayor y menor volumen, para los receptivos nacionales y, preferencialmente, para la agencia de viajes San Cristóbal y sus representaciones en el exterior.

Es preciso destacar que el hotel Saratoga no se acoge a dicha clasificación debido a su condición de empresa mixta. A continuación se relacionan de manera detallada cada uno de los grupos:

- Grupo I : Santa Isabel
- Grupo II: Telégrafo, Florida, Marqués de Prado Ameno, Armadores de Santander, O´Farrill, Raquel, San Miguel, Conde de Villanueva, Ambos Mundos.
- Grupo III: Los Frailes, Comendador, Beltrán de Santa Cruz, Tejadillo.
- Grupo IV: Valencia, Mesón de la Flota.
- Grupo V: Park View.

Estos grupos son la referencia para dictar los precios, desvíos, reubicaciones.

Cada noviembre, mes en el que comienza la temporada alta, se renuevan los contratos comerciales y se actualizan estos precios. Como política cada segunda temporada se planifica un ligero incremento del precio por cliente para de manera paulatina ir valorizando el producto e ir logrando mayores niveles de ingreso por cliente. Es criterio general que los precios guardan relación directa con el valor patrimonial de las instalaciones y el destino pero el binomio calidad-precio se ve afectado por el factor calidad.

A partir de encuestas realizadas a los clientes en los hoteles por la Gerencia hotelera y la opinión de sitios web especializados (*Trip advisor, Trivago*) las variables precio y la calidad de los servicios han merecido los siguientes criterios:

- Los servicios, por ejemplo, se consideran insatisfactorios y no concuerdan con el estándar y precios de las ofertas, tanto en el sector hotelero como extrahotelero.
- Se estima que la gastronomía carece de diversidad y calidad, siendo difícil en ocasiones mantener los suministros, pero sus precios son de un producto de alto estándar.
- Las ofertas de ocio se consideran reiterativas y monótonas.
- Se refieren las atractivas ofertas de la competencia, especialmente en la región del Caribe, la política de cambio monetario del país y los elevados precios de algunos servicios (Ej.: teléfono).

Lo anterior contribuye a una percepción desfavorable del destino a pesar de su autenticidad, que exige, como es la opinión de la mayoría, elevar la calidad de la oferta y no disminuir precios. El tema impacto de los precios requiere una valoración más profunda que no puede obviar el análisis de la correspondencia entre el producto, los segmentos de mercado y canales de comercialización y el desempeño económico de la oferta.

Canales de distribución:

La comercialización de los Hoteles Habaguanex se realiza principalmente a través de agencias de viajes y turoperadores, quienes movieron en el 2010 un total de 173,518 turistas días.

Por su parte, los clientes directos constituyen la minoría y presentaron en el mismo año un decrecimiento del 17% con respecto al período anterior.

La Compañía tiene contrato con más de 300 intermediarios, entre los que sobresalen por su volumen de operaciones San Cristóbal y Havanatur. Es

interesante destacar la importancia que en los últimos años han adquirido las agencias on-line para la comercialización de los hoteles del grupo, entre ellas *Cuba In*, *Hotel Beds* y *Cuba Travel Network (CTN)*. Las ventajas que posee este tipo de agencias son múltiples pues al no necesitar un catálogo impreso, actualizan su información sobre los servicios y ofertas prácticamente en tiempo real, favorecen la interacción con los clientes, quienes pueden incluso bloquear la habitación de su preferencia, y poseen un alcance global que amplía el mercado de los Hoteles Habaguanex.

Indiscutiblemente, son los turoperadores y agencias de viajes los canales de comunicación por excelencia, ello confirma la notable dependencia de la comercialización de los intermediarios, evidenciada en el incremento de la cuota de los turistas/días por paquetes en los últimos años que en el 2010 alcanzan la proporción de 94%.

Esto puede resultar muy positivo para elevar la ocupación hotelera, como de hecho ha ocurrido, pero puede influir negativamente en la captación de turismo de mayor calidad (turismo que genera mayores ingresos per cápita y valora y protege el destino) si sólo se trabaja con agencias y turoperadores desinteresados de las bondades de los segmentos especializados.

Estructura Organizativa y Dirección:

Tal como se observa en el organigrama, Anexo 13, la estructura de la Gerencia Hotelera es plana y operativa, destinada fundamentalmente al ordenamiento metodológico y de procesos de la actividad, desarrollando acciones de coordinación con otros departamentos de la Compañía. La distribución organizacional se caracteriza por una alta parcelación en funciones, que conlleva a ciertas desconexiones entre las áreas de repercusión directa, ello evidencia que la estructura no está ajustada en función de los procesos más importantes de la entidad.

Este tipo de estructura es muy limitada porque no desarrolla su línea de gestión y autoridad sobre los procesos sustantivos y de apoyo: comercialización, recursos humanos, abastecimientos, mantenimientos.

En la entidad se presenta una predominante subordinación de las estructuras al nivel de mando superior lo que puede generar cierta concentración en el control y la toma de decisiones, aunque en términos de liderazgo resulta un factor positivo debido a que cuanto mayor sea la cantidad de las fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

La Compañía y en consecuencia, el Grupo Hotelero, no cuentan con una misión y visión que comprometa a todas las partes implicadas ni que trace la estrategia clara del futuro

Comunicación interpersonal:

Resulta interesante el hecho de que aunque la mayor parte de los encuestados considera que la comunicación entre colegas fluye libremente, el 51.6% concluyó que los superiores sólo son receptivos a sus opiniones en cierta medida.

Esto puede influir negativamente en la identificación de oportunidades de mejora para el desempeño, en el compromiso de todos los factores con el cumplimiento de las metas organizacionales y en la formación de equipos de trabajo.

Disposición al cambio:

El 68.0% de los empleados contactados se muestra receptivo ante el surgimiento de cambios que tributen al mejoramiento de la organización, criterio que fue reafirmado por los dirigentes entrevistados. No obstante, estos últimos señalan que se debe hacer especial énfasis en la comunicación y explicación de las transformaciones proyectadas a todos los miembros de la entidad, ya que constituye un factor que puede mitigar los efectos negativos de la resistencia al cambio.

Recursos Humanos:

Analizando la información brindada por la Gerencia de Recursos Humanos de la Compañía, (figura #8), se pudo constatar que el Grupo Hotelero cuenta con 680 trabajadores, de ellos el 76% se encuentra vinculado directamente a los servicios y el 24% restante a las labores técnicas y de dirección, siendo esta proporción típica de estructuras poco jerárquicas propicias para la implementación del enfoque por procesos.

Como se observa en la estadística el personal es mayoritariamente joven, mostrándose receptivos al mejoramiento organizacional, criterio reafirmado en la entrevista a los dirigentes.

El alto nivel de preparación profesional, 18% universitario y 71.8% medio superior, es una fortaleza importante en este joven grupo hotelero para marcar como una ventaja competitiva la calidad en los servicios si se trabaja en la formación especializada para cada actividad.

Tabla 4. Composición de los Recursos Humanos del Grupo Hotelero

Total de Trabajadores:		680	
Sexo:	Femenino:	297	43.7%
	Masculino:	383	56.3%
Nivel de Escolaridad:	Superior:	123	18.1%
	Medio Superior:	488	71.8%
	Medio:	66	9.7%
	Obrero Calif:	3	0.4%
	Sin Calificación:	0	0.0%
Rango de Edad:	17-25	10	1.5%
	26-35	118	17.4%
	36-45	359	52.8%
	46-55	161	23.7%
	+ de 55	32	4.7%
Categoría Ocupacional	Dirigente:	123	18.1%
	Técnico:	35	5.1%
	Administrativo:	3	0.4%
	Obrero:	145	21.3%
	Servicio:	374	55.0%

Fuente: Base de datos Gerencia RRHH, Habaguanex.

Grupos de Interés:

Para la definición de los grupos de interés se analizaron los resultados de la encuesta aplicada (Anexo 9), que bajo el criterio de selección previamente definido permitió validar los siguientes grupos de interés:

- Clientes.
- Trabajadores.
- Directivos de la instalación.
- Comunidad.
- Oficina del Historiador de la Ciudad.
- Proveedores o suministradores

Es necesario realizar un breve análisis de los grupos de interés que no se seleccionaron. En el caso de los proveedores, ningún hotel ni la Gerencia especializada poseen relaciones directas con los mismos, pues todo el proceso de abastecimiento se realiza de manera centralizada a través de la Compañía, razón por la cual las instalaciones no lo identifican como un grupo de interés.

Debido a las características de la Compañía Habaguanex, los inversionistas y acreedores de la Gerencia Hotelera coinciden con entidades pertenecientes a la Oficina del Historiador de la Ciudad, previamente seleccionada como grupo de interés. De igual manera, esta última institución asume muchos de los roles del Gobierno como ente regulador, y es a ella a la que se destina la mayor parte de la recaudación de la operación para apoyar el proyecto social que desarrolla.

Estos dos factores condicionan la no determinación del Gobierno como un grupo de interés de los Hoteles Habaguanex.

En cuanto a las necesidades básicas resultantes para los grupos de interés determinados, la encuesta permitió establecer las siguientes afirmaciones:

- El grupo de interés clientes precisa del cumplimiento del servicio prometido; un servicio amable, cortés y profesional; rápida solución a los problemas; apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos e insumos; seguridad y niveles elevados de satisfacción.
- Los trabajadores identifican como requisitos imprescindibles un clima de trabajo positivo, un trabajo motivador y la seguridad laboral.
- Los directivos de la instalación requieren respeto a la autoridad que poseen, incremento de las utilidades y reconocimiento al trabajo desempeñado.
- La comunidad solicita un comportamiento abierto y honesto con los organismos ubicados en la misma y la rápida solución a sus inquietudes.
- Por último, el grupo de interés representado por la Oficina del Historiador demanda la entrega puntual de los aportes programados, el incremento de las utilidades, la promoción continua de su oferta cultural, una operación sostenible y la conservación del patrimonio tangible e intangible presente en las instalaciones.

Abastecimientos:

Los suministradores constituyen un elemento importante en la gestión eficiente de cualquier empresa, pues estos son los que proporcionan el aseguramiento necesario para cada uno de los procesos que se producen en los hoteles.

En Cuba con el objetivo de fomentar la industria nacional, se ha trazado la política de priorizar a los proveedores nacionales, no obstante, el desarrollo alcanzado por el sistema empresarial cubano en sentido general todavía existen dificultades con la garantía, la calidad y el precio de los productos nacionales

El Grupo Hotelero cuenta con un número reducido de proveedores, pues el 70% de sus compras las realizan en los almacenes centrales de la Compañía y el 30% restante lo ejecuta a través de las compras directas a las empresas cubanas

fundamentalmente para adquirir frutas, viandas y vegetales, como se puede observar en la siguiente tabla:

Figura 5. Estructura de compras del Grupo

PROVEEDORES	% DE COMPRAS
Almacén Central	70
Cítrico Ceiba	10
D Leone	5
Bucanero	5
Otros	10
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores del Grupo se pueden clasificar en 2 grandes grupos que son los proveedores internos de la compañía y los proveedores externos de la Compañía. Es importante señalar que estos suministradores poseen, por las razones antes descritas un gran poder negociador para el Grupo, a pesar de de que los productos que se ofertan a través de estos canales no siempre tienen la adecuada relación calidad- precio, según el criterio de los jefes de abastecimientos entrevistados.

Existe mucha inestabilidad en el suministro de algunos productos básicos (lácteos, cereales, cárnicos, variedad de vinos) que dificulta mantener los estándares de los servicios en las actividades de alojamiento y gastronómicas. Al no existir una estructura de compras especializadas que responda a las necesidades específicas de los hoteles, se deteriora de manera significativa la calidad y estabilidad de las diferentes ofertas gastronómicas y de servicios que brinda el Grupo Hotelero.

Lo que constituye uno de los elementos prioritarios a la hora de plantear el desarrollo hotelero futuro. En igual situación se encuentran los proveedores de servicios, como son, lavandería, ambientación y mantenimiento de plantas naturales, servicios de mantenimientos técnicos a sistemas de climas, agua caliente, elevadores, equipos gastronómicos. No existen estructuras propias de apoyo y aseguramiento para estos temas por lo que los hoteles de manera individual no tienen poder negociador para resolver sistemáticamente estos problemas y se impone el poder del proveedor que en muchas ocasiones tienen el monopolio del servicio en el país.

Análisis Económico-Financiero:

El Grupo Hotelero posee una estructura de contabilidad que centraliza los registros contables de todas las operaciones de cada hotel, emitiendo los Estados de Resultados de los mismos y del Grupo. El Balance General y de Comprobación se realiza a nivel de Compañía.

En el tema de la eficiencia económica se evidencia un deterioro a partir del año 2004 y el indicador Rentabilidad de la Venta (Utilidad/Ingresos) pasa de 45 a 16 centavos por peso de venta. Esta situación tiene sus causas en:

- Incremento sustancial de los salarios en noviembre del año 2005. En el caso particular de Habaguanex se aprovechó la coyuntura para otorgarle plazas a determinado número de adiestrados que laboraban desde hacía varios años en sus unidades. El efecto conjunto de estos dos elementos puede cuantificarse en prácticamente \$100,000 adicionales cada mes entre gastos de salario y partidas asociadas.
- En el propio año 2005 y a solicitud del Banco Central de Cuba (BCC) Habaguanex recibió de un banco inglés un crédito de 16.7 millones de euros, para lo cual fue necesario traspasar de la Oficina del Historiador a los Activos Fijos Tangibles de la Compañía el valor de sus 14 hoteles que ascendía a

\$78.3 millones. Derivado de lo anterior se incorporaba el gasto de depreciación de Inmuebles al pequeño grupo hotelero, el cual ascendió a \$637 mil CUC.

- Con cada nuevo año de explotación de los hoteles se van incrementando gradualmente los gastos de mantenimiento, tanto del inmueble como del equipamiento.
- De manera gradual en los últimos años se ha podido constatar el incremento de precios en un grupo de insumos (Ej. limpieza y materiales de oficina), alimentos (Ej. carnes y productos lácteos), combustibles (Ej. Gasolina, electricidad debido al incremento del factor de combustible y el gas) y determinados servicios (Ej. protección y comunicaciones). En algunos casos se ha pretendido trasladar la ineficiencia y la falta de competitividad a los clientes apoyados en la variable precio y abusando de la condición monopólica.

Al cierre 2010 el Grupo Hotelero superó los 12 millones de CUC con una rentabilidad anual del 17%, superior en un 4% a la del 2009. Ello evidencia una paulatina recuperación económica de los niveles de eficiencia en los hoteles, donde se han aprovechado de manera efectiva los meses de alta demanda turística para optimizar los índices de utilidad.

2.4.1 Principales fortalezas y debilidades

Una vez terminado el análisis interno del Grupo, se determinó conjuntamente con la dirección, las principales fortalezas y debilidades de acuerdo a su impacto sobre el Grupo hotelero.

Fortalezas:

1. Autenticidad del producto Hotelero enmarcado en el Centro Histórico y como parte del Proyecto Cultural y Social de la Oficina del Historiador.
2. Hoteles con identidad y personalidad propia que convierten cada sitio en un lugar exclusivo.

3. Personal profesionalmente preparado y motivado para brindar un buen servicio.
4. Los Hoteles Habaguanex son un punto de referencia del Turismo cultural en Cuba.

Debilidades:

1. Estructura Organizativa de la Gerencia Hotelera limitada, sin autoridad de gestión.
2. Notable dependencia comercial de los TTOO, lo que provoca un incremento de la venta de paquetes y una disminución de los canales de ventas directos.
3. Disminución de la eficiencia económica.
4. Problemas técnicos y de mantenimiento de la planta Hotelera.
5. Poca estabilidad en los abastecimientos de la actividad hotelera.

Análisis Global:

A partir del análisis interno realizado se pueden definir los problemas medulares del Grupo Hotelero Habaguanex, enmarcados en el enfoque tradicional que hoy impera en su estilo de dirección y en su estructura organizativa rígida y funcional, sin una estrategia definida que trace el camino con coherencia y garantice la eficacia en los procesos sustantivos y de apoyo.

En sentido general, la determinación de las oportunidades y amenazas relevantes a partir del análisis del entorno (macro y micro) y la valoración interna de la situación actual del Grupo Hotelero que facilita la identificación de los puntos fuertes que sirven de soporte al negocio y las debilidades que limitan su desarrollo permitan el planteamiento del enfoque proactivo a futuro del Grupo.

Capítulo III: Enfoque estratégico del Grupo Hotelero Habaguanex

La denominada *industria sin chimenea* ha evolucionado significativamente desde el impulso de mediados del pasado siglo que originó movimientos de grandes grupos de turistas con similar finalidad, hasta la actual extrema especialización de la demanda que origina pluralidad de modalidades y motivaciones, así como la tendencia al diseño a la medida del cliente. Lo anteriormente expuesto genera que, aunque el turismo muestra saludables proyecciones de futuro, la demanda exige diversificación, adecuación permanente a las necesidades y competitividad económica.

Hoy en día, el desarrollo de la industria turística a nivel internacional se encuentra determinada por las agudas condiciones de crisis económica mundial y, específicamente, en Cuba, dicha agravante se incorpora a las tensas restricciones político-económicas impuestas por los Estados Unidos por más de medio siglo de bloqueo, que devienen en limitaciones comerciales y tecnológicas de trascendental impacto para el sector. Aunque resulta significativo destacar ciertos elementos favorables del entorno turístico de Hoteles Habaguanex que se traducen en fortalezas; ejemplo de ello son: la seguridad del destino, su estabilidad político-social, la unicidad de su gente, y puntualmente el prestigioso proyecto de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

En las condiciones actuales el destino Cuba, uno de los principales de la región del Caribe, está obligado a afianzar sus principales mercados y captar cuotas potenciales, mejorar su infraestructura turística y alcanzar la calidad en los servicios como única vía para elevar su competitividad en el área.

3.1 Principales deficiencias del Grupo Hotelero Habaguanex

Para lograr un enfoque estratégico audaz orientado al cliente y al mercado con una dimensión proactiva, insertándose en la concepción de crear las competencias para el futuro, se hace necesario el análisis de las deficiencias que afectan hoy al Grupo Hotelero.

La principal dificultad del Grupo Hotelero radica en su insuficiente integración en un producto único, desaprovechándose la autenticidad del destino y del proyecto cultural y social que en él se desarrolla, lo cual es la clave para la diferenciación y adición de valor al producto turístico.

Actualmente la Oficina del Historiador cuenta con una estructura que garantiza la realización del ciclo completo de la recuperación patrimonial. Posee un conjunto de direcciones especializadas, departamentos y empresas capaces de conducir el proceso desde la planificación integral estratégica en su sentido ambientalista más amplio, que incluye economía, sociedad, territorio y hábitat, hasta la recuperación física de inmuebles y espacios urbanos, comprendida la organización y conducción del proceso inversionista que lo garantiza.

Asimismo, se cuenta con la capacidad para desarrollar un fuerte programa sociocultural y económico, en virtud de fomentar el desarrollo humano en su concepto más amplio. Finalmente, la estructura actual garantiza también la administración del sector turístico, inmobiliario y terciario para la captación de recursos financieros que hacen posible la autofinanciación de la obra. Esto le da un carácter más básico a partir del cual se produce un desarrollo intersectorial y transversal, en el cual se destaca como actividad central económica el sector turístico, el cual crea una cadena productiva que trasciende los límites del enclave, incluso las fronteras nacionales.

Por estas razones se puede afirmar que el Centro Histórico es un ejemplo de clúster¹⁰ en desarrollo donde se expone la creación de un destino turístico con características singulares. Por lo tanto, los años venideros implican el rediseño de nuevos objetivos estratégicos que tiendan no sólo a consolidar el camino recorrido, sino también a incorporar nuevas ofertas diseñadas a partir de las fortalezas de su producto histórico-cultural y fomentar las interrelaciones entre los diferentes negocios y actividades que posibiliten un producto único.

¹⁰ Agrupamiento local de agentes, que dan origen a una red interconectada con el objeto de aprender, conocer, innovar, cooperar y competir, bajo un esquema de confianza mutua. Navarro Arancegui M., “Análisis y la política de clúster”.

Por otra parte en el Grupo Hotelero no existe una proyección compartida de futuro que fusione explícita e implícitamente las estrategias generales y particulares del grupo y sus hoteles. Esta deficiencia provoca limitaciones de enfoque al enmarcarse en el corto plazo y restringir el compromiso de cada uno de sus miembros con el cumplimiento de las metas organizacionales. Solo se trabaja con objetivos funcionales anuales basados en análisis económicos y comerciales.

Otros de los problemas fundamentales es que no existe la visión de la organización como un todo ya que los hoteles y el Grupo tienen que responder de manera individual a las orientaciones metodológicas de las diferentes gerencias, por lo tanto, no se realizan análisis internos sinérgicos que permitan aprovechar todas las capacidades actuales y potenciales. Estos criterios provocan falta de unidad y consolidación como Grupo de cara a los proveedores e intermediarios, factor que impide un mayor poder negociador.

La actual estrategia básica para elevar los ingresos hoteleros es el incremento de la ocupación, siendo secundarias otras más efectivas en centros históricos “vivos”, como acceder a un turismo de más calidad que genere mayores gastos en su visita y menos daños al sitio, lo cual permitiría ajustar los periodos de recuperación de las inversiones a las tendencias mundiales y por ende, renovar la cartera de proyectos del proceso de rehabilitación con mayor dinamismo.

Los intermediarios son la clave de la promoción y comercialización del Centro Histórico, potenciando el turismo de paquete. Esta estrategia, indispensable en hoteles grandes debido a la dificultad de lograr ocupaciones altas, no deja de ser válida para productos hoteleros como el de Habaguanex pero no ha resultado en beneficios de la magnitud que podrían esperarse: la ocupación sólo muestra ligeros crecimientos, la estancia es estable y los ingresos por turistas/días decrecen. Ello explica el detrimento de la calidad del turista y la pérdida de los beneficios del turismo directo.

La estructura de negocios de Habaguanex, donde la línea extra-hotelera predomina sobre la hotelera, resulta acertada teniendo en cuenta las tendencias

de explotación turística en centros históricos. Sin embargo el sector hotelero puede elevar su desempeño por medio de la oferta extra-hotelera (ocio, restauración, comercios, etc.) rasgo indispensable para elevar las ventas del destino y promover mayor estancia en él. Para ello es necesario mejorar su diversidad y promoción, elevar la calidad del producto e insertar los atractivos de ocio en la oferta turística global, lo cual exige la acción coordinada y coherente de todos los actores del entorno (Dirección de Patrimonio, Departamento de Programación Cultural, Agencia de Viajes San Cristóbal, Habaguanex S.A., entre otras estructuras de la Oficina del Historiador).

De vital importancia resulta la falta de un sistema de abastecimiento especializado y concebido para cubrir las necesidades de los hoteles. Por ejemplo, la mercancía que exigen las tiendas hoteleras de pequeño formato difiere en concepto y calidad de la del resto de la red comercial de la Compañía.

Por otra parte, se destacan: el déficit de insumos hoteleros adecuados y personalizados (productos de limpieza, papelería, amenities); la no especialización e inestabilidad de alimentos y bebidas afines a los servicios gastronómicos hoteleros y la carencia de soporte para determinados servicios técnicos, que en su mayoría deben ser contratados a terceros y afectan la calidad del servicio, el tiempo de respuesta y, desde el punto de vista económico, los niveles de costos de la entidad.

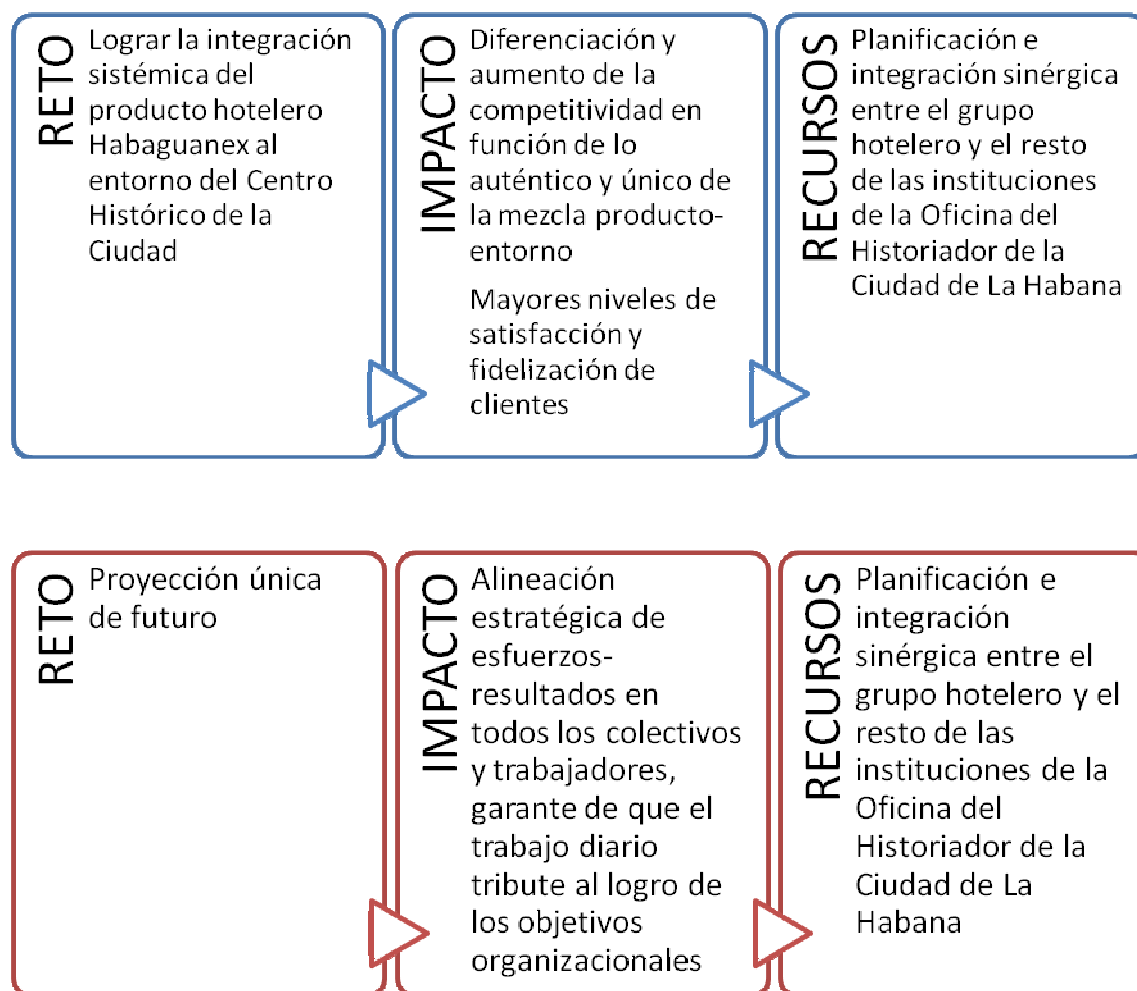
Especial atención debe dedicarse a la formación del talento humano, pues aunque el grupo cuenta con un equipo joven y de alta formación académica, no se ha logrado la especialización idónea en los servicios turísticos, tan necesaria para el logro de la calidad.

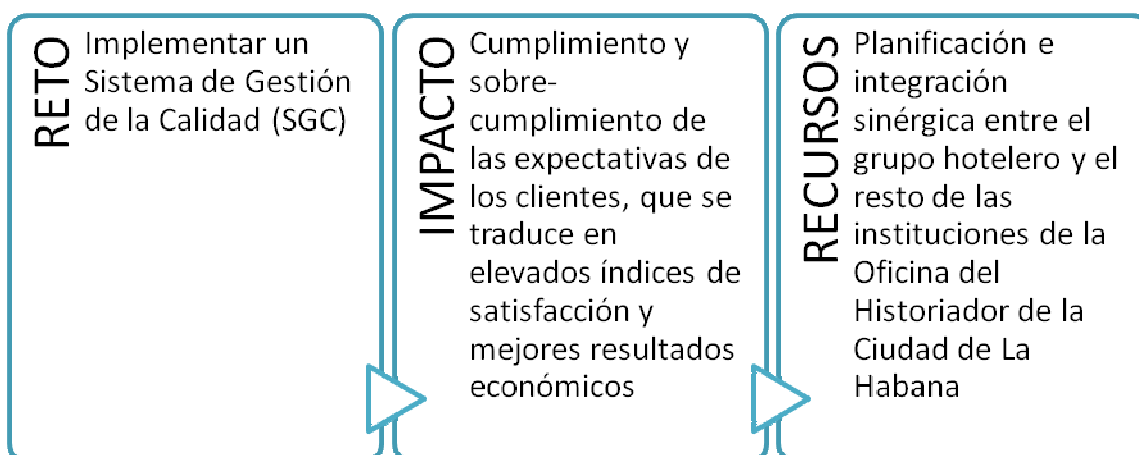
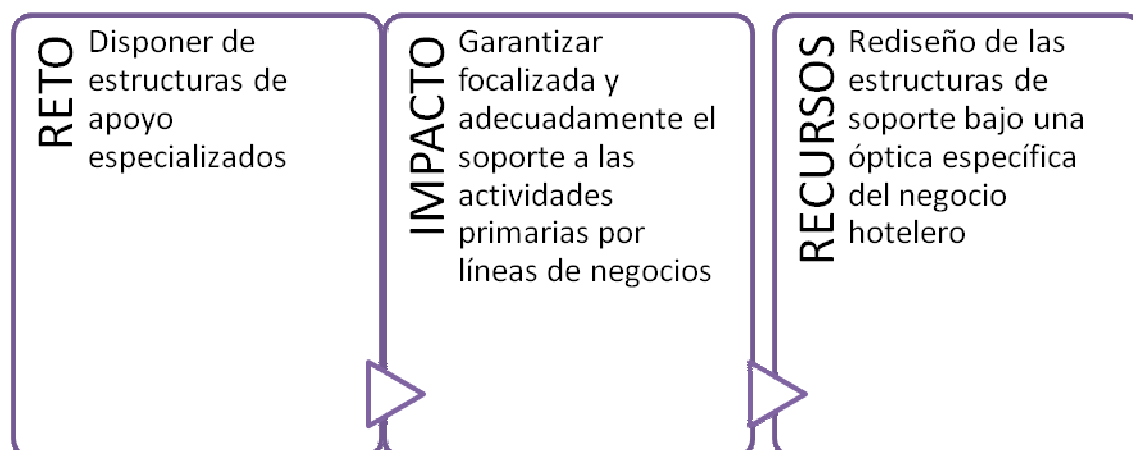
Todos los elementos anteriormente definidos inhiben y obstaculizan el pleno desarrollo del grupo en función de sus potencialidades reales, por lo que aumentan la brecha entre el estado deseado a nivel de línea de negocio y el realmente alcanzado en las condiciones actuales.

3.2 Retos, impactos y recursos

A partir del análisis crítico del estado del Grupo Hotelero Habaguanex y sus potencialidades futuras, se definen los principales retos de la actividad coherentemente con los posibles impactos que originaria la eliminación de dichas barreras y los recursos necesarios para alcanzar dicho estado deseado (Gráfico 1)

Figura 6. Retos, impactos y recursos necesarios en la actividad hotelera de la Compañía Habaguanex S.A.





Fuente: Elaboración propia

3.3 Visión de futuro

El Centro Histórico de la Habana Vieja es un destino líder del turismo cultural que se diferencia de otros de la región por la autenticidad y exclusividad de su producto histórico – social, así como por la conservación y protección de sus valores patrimoniales, la seguridad y tranquilidad de su entorno.

Se define y consolida la imagen del producto Hoteles Habaguanex, como una planta hotelera inmersa en un destino caracterizado por la integración plena del potencial turístico con las tradiciones populares, la historia y la cultura de un centro histórico urbano.

La exclusividad y autenticidad del producto, el carácter diferenciado de la planta hotelera, el incremento y diversidad de la red extra-hotelera, así como una mayor intensificación y dinamismo en el uso de los museos, galerías y teatros, han ampliado las posibilidades de promover turismo más apropiado al carácter del Centro Histórico. Seminarios, conferencias, congresos internacionales y otras acciones vinculadas a temáticas de la arquitectura, la gestión de los centros históricos y la restauración conforman una oferta única a la que se suman actividades de las artes plásticas, música clásica y popular, fotografía, artesanía, danza, teatro, exposiciones y literatura.

La estrategia de promoción y comercialización implementada se corresponde con un diseño de producto y ofertas para los clientes más exigentes y para diferentes segmentos y mercados, logrando un posicionamiento competitivo en los países emisores, con una estrategia de integración de todos los recursos y esfuerzos de toda la red del destino.

Se cuenta con talento humano calificado que garantiza alcanzar la excelencia en el servicio, respaldado por un sistema de selección, formación, capacitación y preparación que responde a las necesidades de desarrollo y a la instrumentación de sistemas de la calidad acorde a este propósito.

Se desarrolla un plan de inversiones que amplía las capacidades hoteleras y extra hoteleras, servicios e infraestructura de apoyo, de acuerdo al Plan de Desarrollo Integral realizado por el Plan Maestro. Lo que se traduce en más de 2,000 habitaciones en el 2020 que alojará como media 800,000 turistas físicos. Dicho crecimiento se prevé provoque un ingreso turístico anual de aproximadamente 50 millones de CUC.

Para garantizar estos niveles de inversión y construcción de hoteles se fomenta la modalidad de Empresas Mixtas para hoteles de mayor número de habitaciones y mayor estándar hotelero con el objetivo de lograr el capital necesario y la operación efectiva de las instalaciones atrayendo mercados de altos ingresos y logrando la administración con los estándares internacionales.

Los hoteles de este tipo que marcarán la referencia y que se encuentran en etapa de proyecto y negociación son: Hotel Prado y Malecón, Hotel Manzana de Gómez, Hotel Packard, Hotel de las Artes y Gran Hotel.

El desarrollo del turismo de Cruceros, constituye una actividad con grandes perspectivas en la bahía de la Habana. Existen los atractivos naturales del puerto y de la ciudad como capital del país, pero adicionalmente se valoriza la operación turística al realizar los desembarcos de pasajeros justo en el corazón de la Habana Vieja, Patrimonio de la Humanidad. Se recibirán en los próximos cinco años 582,400 cruceristas con 416 escalas de buques.

Esta llegada de cruceros favorece acciones tendentes a la dinamización del sitio patrimonial y turístico, por las siguientes razones: los visitantes inmediatamente constatan la presencia del patrimonio histórico cultural de la ciudad vieja (palacios, plazas, iglesias), generación de una demanda de espacios para nuevas y deseadas funciones en la ciudad, incremento de las actividades culturales y recreativas, nuevas dinámicas de visitantes y actividades, realce de la imagen urbana y de la bahía, desarrollo de inversiones en infraestructura pública.

La actividad hotelera cuenta con un soporte técnico y material que garantiza los abastecimientos, mantenimientos y otros servicios indispensables que aseguran su continuidad oportuna. Mientras que el desarrollo tecnológico alcanzado responde a las necesidades crecientes del turista que se recibe y favorece la gestión de los procesos especializados.

Se mantienen la estabilidad política y el ambiente de seguridad como elementos que garantizan el retorno del cliente al Centro Histórico. Así como resalta, en igual magnitud, el desarrollo en la comunidad de un intercambio turismo-cultura armoniosamente incorporado al entorno social de la ciudad.

3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del Grupo Hotelero se determinaron de manera coherente con las deficiencias y retos definidos a partir del exhaustivo análisis del estado actual y potencial de la entidad objeto de estudio.

Como objetivo general se define:

Lograr la sostenibilidad del producto hotelero Habaguanex a partir de una mayor orientación hacia la satisfacción plena de las necesidades de los clientes y al logro de la excelencia en los servicios.

Para ello se determinan los siguientes objetivos específicos:

- Elevar los ingresos directos por turista/día, que permitan obtener entre 150 y 200 CUC por turista/ habitación, lo que significa un incremento del 30% de los ingresos actuales por este concepto.
- Lograr utilidades del orden del 30-35% en el Grupo Hotelero anual, lo que se traduce en un incremento del 20% de la utilidad.
- Llegar al 2020 con un nivel de 800.000 turistas físicos a los hoteles.

- Aumentar significativamente la proporción de clientes directos al 40% del total.
- Incrementar los canales de venta on line, especialmente, a través de los sitios especializados de Hoteles Boutiques.
- Continuar con la política de precios que mantenga la progresiva elevación de los mismos, de acuerdo a la categoría del producto y los segmentos.
- Promover líneas de investigación sobre los mercados y los productos.
- Promover y consolidar la imagen integral del destino Habana Vieja.
- Posicionar al Grupo Hotelero como destino cultural, con productos diferenciados y complementarios que diversifican y distinguen la oferta.
- Desarrollar una planta hotelera de altos estándares internacionales, reflejando con ello el alto nivel de los mercados que se aspira a captar.
- Continuar profundizando en fórmulas y vías para estimular la presencia de capital mixto para las inversiones y prestigiosos operadores para la administración hotelera.
- Profundizar en los estudios de oportunidades, pre factibilidad y factibilidad.
- Mejorar el proceso inversionista actual, de forma tal que se acorten los plazos de preparación y de inversión.
- Introducir tecnología alternativas ambientales sostenibles para los sistemas de electricidad, agua y residuales.
- Garantizar la formación y el desarrollo del personal necesario en todas las especialidades y mandos, con la calidad y en la cantidad requeridas a partir de un fuerte sistema de formación de los recursos humanos.
- Diseñar y aplicar una cuidadosa política en la captación y preparación del personal.

- Incrementar las relaciones e intercambios con centros de formación turística que puedan aportar conocimientos y experiencias.
- Lograr los niveles de autoridad y gestión correspondientes a nivel de Grupo Hotelero.
- Lograr los niveles de especialización en las estructuras de apoyo para garantizar la estabilidad y seguridad en los suministros y los servicios.
- Desarrollar e Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

3.5 Propuestas de políticas, proyectos y acciones para el Grupo Hotelero Habaguanex

Tabla 5. Políticas, proyectos y acciones

Política	Proyecto	Acciones
1. Punto de vista común con respecto al futuro	Conceptualizar estratégicamente la línea de negocios Hoteles Habaguanex	Redefinir los lineamientos estratégicos: misión, visión, grupos de interés, factores clave de éxito y valores compartidos.
		Estimular la definición de las variables estratégicas particulares de cada instalación, amparadas y coherentes con la estrategia corporativa del grupo hotelero.

2. Estructura organizacional que responda a las necesidades y características de la entidad	Implantar una estructura organizativa más flexible para el grupo hotelero que posibilite mayor autonomía y capacidad de gestión	Estudiar la posibilidad de asimilar una estructura divisional que se adecue al desarrollo actual y perspectiva de las tres líneas de negocio de Habaguanex S.A.: hotelería, gastronomía y comercio.
		Especializar las estructuras operacionales de mantenimiento, abastecimiento, logística, recursos humanos y comercialización.
		Validar, adecuar e implantar paulatinamente el modelo de estructura desarrollado.
3. Oferta hotelera coherentemente integrada al entorno histórico-patrimonial de La Habana Vieja	Diseñar el producto hotelero como elemento activo del movimiento cultural y patrimonial del territorio donde se encuentra enclavado	Garantizar un mecanismo constante de información y retroalimentación entre el Grupo Hotelero y el resto de las estructuras culturales y administrativas de la OHCH
		Identificar las necesidades y exigencias de los clientes que posibiliten la concepción de ofertas que cumplan sus expectativas
		Explotar las potencialidades culturales del entorno en función del enriquecimiento del producto hotelero dentro y fuera de la instalación (In-Out) y del incremento del promedio de estancia e índice de repitencia de los clientes.

4.Comercialización efectiva del producto Hoteles Habaguanex	Optimizar los niveles de ingresos acorde a la unicidad y valor histórico-cultural del producto ofrecido	Lograr canales de venta y comercialización más efectivos que posibiliten incrementar el estándar y nivel adquisitivo de los segmentos de mercado actual y potencial, devenidos en clientes
		Hacer efectivo un canal de distribución propio a través de Internet, que elimine la excesiva intermediación en la venta de capacidades
	Posicionar en el mercado la imagen Hoteles Habaguanex como la mejor opción de alojamiento de ciudad en centros históricos, en el espacio geográfico de competencia.	Continuar estimulando campañas publicitarias basadas en la riqueza, exclusividad e impacto social en el entorno donde se ubica el producto
		Estudiar los medios, soportes y ubicación de los recursos publicitarios, en función del aprovechamiento máximo del impacto en el público objetivo
5. Desarrollo del talento humano en función del fortalecimiento de las competencias y valores del Grupo Hotelero	Desarrollar competencias en el personal y lograr el rendimiento óptimo de los recursos humanos en función de las metas organizacionales	Perfeccionar los procesos de captación y selección del personal, así como los planes de inducción de nuevos trabajadores.
		Actualizar de forma permanente las habilidades y conocimientos del personal, a la vez que se consigue consolidar su aprendizaje organizativo a la par del individual.

		Evaluar constantemente la preparación e idoneidad del personal para desarrollar las actividades empresariales.
6. Calidad y excelencia en los servicios como factor estratégico de diferenciación y competitividad	Implementar un sistema propio de Gestión de la Calidad	Diseñar un modelo de gestión de calidad acorde a las características y necesidades propias de la entidad.
		Ejecutar el ciclo de implementación propuesto (Anexo 14)
		Establecer una etapa de preparación previa que comprenda la información y capacitación del personal garante del éxito de su participación en el proceso y que cubra deficiencias formativas de vital importancia en la implantación del sistema.
		Desarrollar las fases de puesta en marcha, medición y control y mejora del sistema de gestión de la calidad. Dichas etapas resultan cíclicas en esencia, ya que la medición y control en función del rediseño oportuno constituye un pilar para la mejora continua en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 Consideraciones generales sobre la relación estratégica propuesta para la consecución de las políticas

En sentido general es preciso para desarrollar efectivamente los proyectos propuestos la creación de equipos multidisciplinarios que integren todos los puntos de vista del negocio y a todos los niveles de la estructura. Estos equipos han de concebirse como estructuras temporales en función del logro de las metas propuestas y deben contar con un jefe de proyecto.

Política 1: Punto de vista común con respecto al futuro

Las variables estratégicas a definir deben ilustrar el compromiso de la alta dirección y personal de la actividad para que sea comprendida y asimilada por todos. Dichas definiciones garantizan el posterior diseño de procesos empresariales orientados al logro de efectivos resultados en la organización. Las mismas, constituyen instrumentos de trabajo para el logro de las metas organizacionales y sirven como entes aglutinadores y movilizadores del conjunto de trabajadores.

Política 2: Estructura organizacional que responda a las necesidades y características de la entidad.

La consecución de este proyecto debe desarrollarse progresivamente no solo en la hotelería, sino también en el resto de las líneas de negocio de la Compañía. Su alcance posibilitará una flexible subordinación de las estructuras al nivel de mando superior lo que provoca menor concentración en el control y la toma de decisiones, aunque en términos de liderazgo resulta un factor a considerar debido a que cuanto mayor sea la cantidad de las fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

Resulta vital, con estas acciones, la integración de un estilo de dirección global con una marcada orientación a la satisfacción de todas las partes interesadas de la organización. Además el adecuado desarrollo de las acciones propuestas y, por ende, el ajuste de la estructura en función de los procesos más importantes de la entidad contribuirá a mitigar la alta parcelación en funciones y las desconexiones entre las áreas de repercusión directa cara al cliente, que actualmente afectan los resultados de los Hoteles Habaguanex.

Política 3: Oferta hotelera coherentemente integrada al entorno histórico-patrimonial de La Habana Vieja

Llevar a cabo la integración propuesta e incorporarla como fortaleza estable del Grupo Hotelero, deviene en factor clave de diferenciación y autenticidad dentro y fuera del espacio turístico destino Cuba. El aprovechamiento efectivo de las potencialidades histórico-culturales del entorno permitirá la captación de segmentos de mercado más afines al producto concebido, los cuales valoran precisamente la accesibilidad y aprovechamiento de las riquezas culturales, materiales e inmateriales, del entorno. Por último, es preciso señalar el irrisorio costo material en que incidiría esta integración, pues la estrategia consiste en fusionar el producto al movimiento cultural existente.

Política 4: Estrategia de comercialización efectiva del producto Hoteles Habaguanex

La principal ventaja del logro de esta relación estratégica resulta el alcance de una proporción adecuada de turistas directos e indirectos, provocando así mejores indicadores cuantitativos y cualitativos en la gestión. Además la consolidación de la estrategia de mercado reduce el impacto de la visión de terceros (TTOO y AAVV) sobre los clientes actuales y potenciales.

Política 5: Desarrollo del talento humano en función del fortalecimiento de las competencias y valores del Grupo Hotelero.

El logro de competencias en el talento humano es detonante de fortalezas competitivas del producto. Por ejemplo, alcanzar la coordinación y el compromiso como competencias, deviene en factor primordial para evitar costos innecesarios en los diversos procesos que se llevan a cabo en el Grupo Hotelero. Resulta interesante el hecho de que estos valores están estrechamente relacionados con el resto de los proyectos propuestos, pues sólo pueden darse si hay un conocimiento de la estructura empresarial, de los procedimientos, de los itinerarios, de los diferentes procesos y se consigue plenamente con una visión compartida de los objetivos organizativos por parte de todos los empleados.

Política 6: Calidad y excelencia en los servicios como factor estratégico de diferenciación y competitividad

A nivel de Compañía se logrará con este proyecto una sólida estructura en función de la calidad por lo que las acciones a desarrollar en este sentido tendrán una fundamentación estratégica y un elevado impacto en los servicios.

Además, se establecerá una cultura de evaluación de resultados, sustentada en la unificación de criterios y definición de estándares, donde los aspectos de calidad poseerán igual impacto que los económicos comerciales.

La gestión de la Calidad Total permite a la empresa producir más y mejor con los recursos actuales y modernizar sus procesos de trabajo (eficiencia) gracias a un mejor conocimiento de las necesidades internas y externas de los clientes (efectividad); dichos resultados son capaces de reducir los costos totales, aumentar la rotación de clientes y las ventas, además de atraer nuevos segmentos de mercado y fidelizar los existentes.

Y lo fundamental, el cumplimiento de la promesa a los clientes y con ello la elevación del nivel de satisfacción traducido en mayor fidelidad, niveles de repitencia y promoción boca a boca.

En sentido general, estos elementos planteados constituyen el fundamento de las decisiones estratégicas a tomar por la compañía Habaguanex y el Grupo Hotelero.

CONCLUSIONES

- Del estudio de la bibliografía consultada y la experiencia propia de la autora, se puede concluir que la mayoría de los procesos estratégicos revisten un carácter prescriptivo formal y se concentran más en la secuencia de etapas y la utilización de instrumentos, que en los resultados, como premisa de la realización de la estrategia explicitada.
- La utilización de un enfoque menos ortodoxo, que aproveche las ventajas del conocimiento y la experiencia de los participantes acerca del objeto de estudio y las características del sector, aproxima el enfoque y la visión de futuro a las posibilidades reales del equipo de trabajo.
- La valoración colectiva de las principales oportunidades y amenazas del entorno y los problemas de carácter estratégico y operativo que presenta el Grupo Hotelero, permiten un análisis más objetivo y concreto de las deficiencias que limitan su desarrollo sostenible.
- Los ejercicios estratégicos deben expresarse en términos de retos, impactos y recursos necesarios para poder realizar el proceso de cambio de una situación actual a la situación visionada o deseable. Concretamente para el Grupo Hotelero se logra una nueva óptica integradora con un componente emocional, no logrado con las declaraciones formales anteriores.
- El análisis del entorno, tanto general como del sector y el mercado, permite la determinación de las principales tendencias, oportunidades y amenazas. El sector turístico, en general, es una industria con proyecciones de futuro que tiende a la diversificación y al aumento de la rivalidad competitiva. En particular, el Centro Histórico es un destino de gran atractivo, especialmente para el segmento de turismo cultural, pero debe trabajar en la integración de la oferta cultural al producto turístico en busca del enriquecimiento de la experiencia del cliente.

- La identificación de las deficiencias y problemas que debe afrontar la organización, posibilita trazar las principales líneas de trabajo a futuro para lograr el desarrollo sostenido. A partir del análisis interno realizado se puede definir como problema medular del Grupo Hotelero Habaguanex, el enfoque tradicional que impera en su estilo de dirección y en su estructura organizativa rígida y funcional, sin una estrategia definida que trace el camino con coherencia y garantice la eficacia en los procesos sustantivos y de apoyo.
- La estrategia no es algo general, sino una guía para el accionar organizacional, por lo tanto debe ser expresada en objetivos, políticas, proyectos y acciones que puedan ser realizadas mediante el enfoque, la alineación y el quehacer cotidiano de todos los grupos de individuos que integran la organización. En este aspecto se destaca el conocimiento y la experiencia aportados por los integrantes del Grupo Hotelero como manifestación del enraizamiento del enfoque estratégico.
- La valoración de los retos y sus impactos en el desempeño de la organización y del Centro Histórico, permite una descripción profunda de la visión de futuro, así como su aseguramiento en términos de recursos, lo que determina sus posibilidades de obtención.
- El establecimiento de políticas estratégicas que guían la acción general en todos los niveles de la organización y los proyectos asociados, permiten establecer la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. En este sentido la orientación al cliente, la definición de sus expectativas y la calidad de la oferta integral constituyen el corazón del enfoque estratégico.
- Para lograr realmente el cambio propuesto en Hoteles Habaguanex, se requiere de la toma de decisiones estratégicas que establezcan la orientación general de la organización y la viabilidad de su realización a partir, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que puedan ocurrir en el entorno e internamente.

Estas decisiones son las que moldean los verdaderos objetivos y metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los límites dentro de los cuales habrá de operar. La efectividad de la organización quedará determinada por sus decisiones estratégicas.

RECOMENDACIONES

- Someter a consideración de la alta dirección de la Compañía Habaguanex S.A. la propuesta originada a partir del desarrollo de la presente investigación.
- Desarrollar un proceso de discusión y concreción con la participación de los trabajadores y cuadros a todos los niveles, para enriquecer y validar la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrews, K.K. *El concepto de estrategia corporativa*. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F., 1993.
2. Ansoff H. Q y Mc. Donell E. J. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Editorial Adisson Wesley Longman de México, S. A. de C. V., Naucalpan de Juárez, 1998.
3. Bueno, E.. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Ediciones Pirámides S.A., Madrid, 1989.
4. David, F. R. *Conceptos de administración estratégica*. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F., 1997.
5. Deulofeu Crespo, M. E. *El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las cadenas hoteleras en Cuba*. Revista economía y desarrollo No 1, 2002.
6. Díaz Fernández, I. et al. *Estrategia organizacional*. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2010.
7. Díaz Fernández, I. *Proceso estratégico en el Ministerio de Educación Superior*. Documento sin publicar.
8. Drucker, P. E. *Administración y Futuro*. Edit. Sudamericana, S. A, Buenos Aires, 1993.

9. Drucker, P.E. *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. Edit. Ateneo. Buenos Aires, 1987.
10. Gallego, J. *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Editorial Thompson Paraninfo. 3º reimpresión, Madrid, 2007.
11. Gallego, J. *La innovación permanente: Escenarios para la próxima década*. Conferencia ofrecida en Ciudad de La Habana, Cuba. 2010.
12. Garzón Castrillón, M. A. *Planeación Estratégica*. Edit. UNAD, Bogotá, 2005.
13. Hamel y Prahalad, C.K. *Compitiendo por el futuro*. Edit. Ariel. , Barcelona 1995.
14. Hamel, G. y Prahalad, C.K. *El propósito estratégico*. Harvard Deusto Review, marzo abril, 1989.
15. Kaplan, R. y Norton, D. *Cuadro de mando integral*. Edit. Gestión 2000, Barcelona, 1994.
16. Kaplan, R. y Norton, D. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Edit. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
17. Kaplan, R. y Norton, D. *Mapas Estratégicos*. Edit. Gestión 2000, Barcelona, 2004.
18. Kotler, P. *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall, Madrid, 1992.
19. Lambin, J. J. *Marketing estratégico*. Ed. Mc Graw Hill, 2da edición, Madrid, 1992.

20. Lovelock, C. H. *Mercadotecnia de Servicios*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., Naucalpan de Juárez, 1997.
21. Menguzato, M. y Renau, J.J. *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Barcelona, 1991.
22. Mintzberg H y Quinn, J. B. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2da Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1993.
23. Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México D. F. 1989.
24. Mintzberg. H. et al. *Strategy Safari*. Edit. The Free Press, New York, 1998.
25. Morrissey, G. *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, .Madrid, 1993.
26. Navas, J. E. y Guerras L. A. *La dirección estratégica de la empresa*. Edit. Civitas S.A., Madrid, 1997.
27. Pérez Corbea, Y. *El enfoque de procesos en Hoteles Habaguanex: perspectiva metodológica*. Trabajo de diploma de Licenciatura en Turismo, 2010.
28. Pichardo, J. *Pinceladas de un decenio*. Revista Hosteltur, mayo 2004.

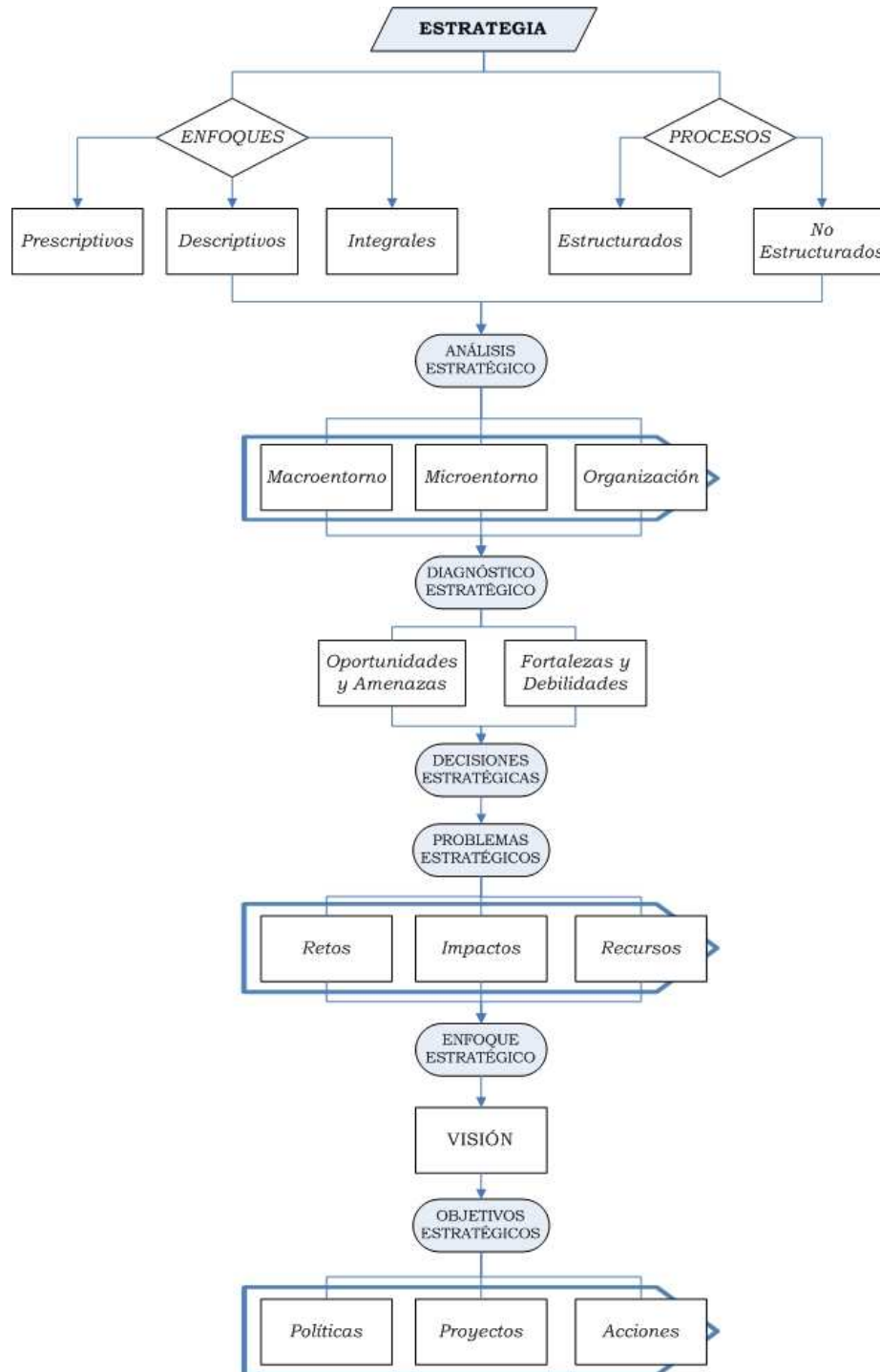
29. Portal ALBA-TCP. Periódico Juventud Rebelde, edición digital (26-27/08/2009, 30/01/2010). *Convenio internacional Cuba-Venezuela en materia turística y Convenio internacional de los países del ALBA.*
30. Porter, M. E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales.* Ed. CECSA. 10ma impresión. México, 1989.
31. Porter, M. E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990.
32. Porter, M. E. *Ser competitivo.* Edit. Deusto, Bilbao, 1999.
33. Porter, M. E. *Ventajas competitivas de las naciones.* Edit. Plaza & Janés, Barcelona, 1991.
34. Prahalad, C. K. y Bettis, R. A. *Estrategia Corporativa.* Edic. Deusto, Barcelona, 2006.
35. Prahalad, C. K. y Hamel, G. *Strategy as a field study: Why search for a new paradigm?* Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994.
36. Rumelt, R. P. et al. *Strategic Management and Economics.* Strategic Management Journal, Vol. 12, winter, 1991.
37. Sainz de Vicuña Ancin, J. M. *El Plan de Marketing en la práctica.* Ediciones ESIC, Madrid, 1995.
38. Thompson, A. A. y Strickland, A. J. *Administración Estratégica.* Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, D.F., 2004.

39. Ventura Victoria, J. *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Editorial Civitas, S.A., Madrid, 1994.

ANEXOS

Anexo 1

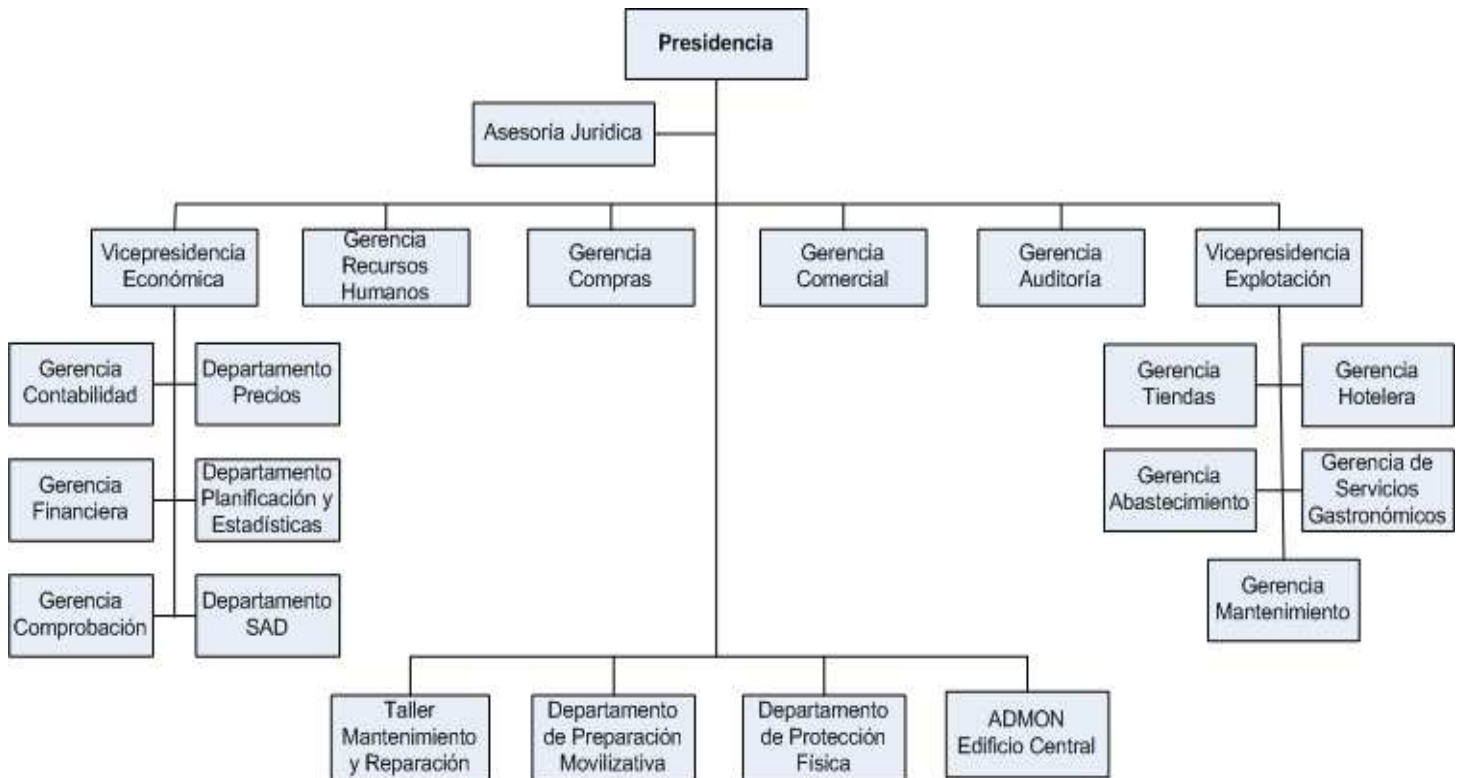
Esquema lógico para el logro del enfoque estratégico del Grupo Hotelero



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Organigrama de la Compañía Habaguanex S.A.



Fuente: Compañía Turística Habaguanex S.A.

Anexo 3

Distribución de la red de Tiendas de Habaguanex

Complejos	No. Unidades
Cuatro Caminos	7
Monte	9
Fotografía	2
Cristo	11
Manzana de Gómez	14
Obispo I	9
Obispo II	13
San José	8
Fornos	14
Barrio Chino	8
Prado Comercio	5
Plaza Vieja	7
Malecón	2
Unidades Independientes	3
Total	112

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía
Habaguanex S.A.

Anexo 4

Distribución de la red extrahotelera de Habaguanex

Complejos	No. Cafeterías	No. Restaurantes
Cuatro Caminos	1	
El Juvenil	2	4
Obispo	6	
Prado	7	1
Manzana de Gómez	1	
Cabañas	3	1
Malecón	6	1
Plaza Vieja	3	4
Farnés	1	2
La Mina	18	7
Fornos	3	1
San José	5	
Unidades Independientes		2
Total	56	23

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía
Habaguanex S.A.

Anexo 5

Distribución de la red de Hoteles Habaguanex

Hoteles	Categoría	Habitaciones	%
Santa Isabel	5*	27	
Saratoga	5*	96	
San Felipe	5*	27	
Total 5*		150	26
Ambos Mundos	4*	52	
Armadores de Santander	4*	39	
Conde de Villanueva	4*	9	
Florida	4*	25	
Marques de Prado Ameno	4*	16	
Palacio O'Farrill	4*	38	
Raquel	4*	25	
San Miguel	4*	10	
Telégrafo	4*	63	
Total 4*		277	48
Beltrán de Santa Cruz	3*	11	
Comendador	3*	14	
Frailles	3*	22	
Tejadillo	3*	32	
Mesón de la Flota	3*	5	
Park View	3*	55	
Valencia	3*	14	
Total 2*		153	26
Total	18	580	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo 6
Ingresos de las Entidades Turísticas

Miles de CUC

Ingresos	2009	2010	% 10/09
Total	1 510 446,9	1 567 145,6	103,8
Alojamiento	411 307,9	421 657,3	102,5
Comercio Minorista	144 774,7	144 904,2	100,1
Gastronomía	614 545,9	641 747,0	104,4
Transporte	236 596,0	257 734,9	108,9
Recreación	20 969,2	15 834,6	75,5
Otros	82 253,2	85 267,6	103,7

Fuente: Informe ONE, enero 2011.

Anexo 7
Principales Mercados Emisores a Cuba

Países	2009	2010	% 10/09
TOTAL	2 429 809	2 531 745	104,2
Canadá	914 884	945 248	103,3
Inglaterra	172 318	174 343	101,2
Italia	118 347	112 298	94,9
España	129 224	104 948	81,2
Alemania	93 437	93 136	99,7
Francia	83 478	80 470	96,4
México	61 487	66 650	108,4
Argentina	48 543	58 612	120,7
Rusia	37 435	56 245	150,2
Holanda	33 123	31 787	96,0
Venezuela	28 657	30 965	108,1
Colombia	21 287	20 624	96,9
Portugal	26 055	18 762	72,0
Chile	18 205	17 521	96,2
Suiza	15 339	16 095	104,9
Perú	14 708	16 049	109,1
Brasil	13 498	14 367	106,4
Bélgica	15 722	13 049	83,0
Otros	584 062	660 576	113,1

Fuente: Informe ONE, enero 2011.

Anexo 8

Guía de entrevista para diagnosticar el estado actual de los hoteles de Habaguanex en relación al enfoque de procesos.

1. Generalidades.
 - a. Características fundamentales del negocio.
 - b. Reseña histórica del establecimiento.
 - c. Principales mercados.
 - d. Servicios que oferta.
2. Conocimiento del enfoque de procesos por parte de directivos y trabajadores.
 - a. Talleres o cursos sobre procesos.
 - b. Antecedentes teóricos o prácticos.
3. Estructura organizacional.
 - a. Composición del organigrama.
4. Nivel de enfoque al cliente.
 - a. Niveles de satisfacción alcanzados.
 - b. Principales motivos de insatisfacción.
 - c. Mecanismos de retroalimentación
 - d. Acciones para fidelizar clientes.
 - e. Tratamiento a quejas
 - f. Acciones de calidad.
 - g. Relación calidad-precio.
5. Comunicación interpersonal.
 - a. Estado de la comunicación entre superiores y subordinados.
 - b. Estado de la comunicación entre colaboradores.
6. Disposición al cambio.
 - a. Disposición al cambio de directivos y trabajadores.
 - b. Propuestas de mejoras en la gestión de los hoteles Habaguanex.
7. Planificación estratégica.
 - a. Grupos de interés y necesidades básicas.
 - b. Lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

Encuesta aplicada para diagnosticar el estado actual de los hoteles de Habaguanex en relación al enfoque de procesos.



Estimado(a) compañero(a):

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar el estado actual de los hoteles pertenecientes al grupo II de la Compañía Habaguanex para afrontar la implementación de un sistema de gestión basado en los procesos. De esta manera se persigue la mejora en el funcionamiento de las instalaciones para lograr resultados más efectivos.

En el mismo deberá señalar en una escala del 1 al 5 en que grado se cumplen las afirmaciones planteadas. Teniendo en cuenta que 1 significa una respuesta negativa y 5 es el exponente que indica la veracidad total del planteamiento. Es muy importante que responda el cuestionario con la mayor sinceridad.

	No	En cierta medida	Sí
Conoce la misión y visión de la organización.			
Los objetivos del área donde trabaja están acordes a los objetivos generales de la organización.			
La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.			
Los dirigentes son receptivos a opiniones de los subordinados.			
Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada			
Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.			

Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.			
Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.			
La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.			
Conoce los principales problemas que afectan a la instalación			
Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.			
Conoce el enfoque de procesos.			
Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.			
Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.			

Le agradecemos sinceramente por su tiempo para contestar este cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Resultados ponderados de la encuesta aplicada para diagnosticar el estado actual de los hoteles de Habaguanex en relación al enfoque de procesos

	No		En cierta medida		Si		Resultado
	#	%	#	%	#	%	
Conoce la misión y visión de la organización.	10	7,0	39	27,3	90	64,1	Si
Los objetivos del área donde trabaja están acordes a los objetivos generales de la organización.	7	4,7	48	34,4	85	60,2	Si
La comunicación entre colegas fluye adecuadamente.	13	9,4	55	39,1	72	50,8	Si
Los dirigentes son receptivos a opiniones de los subordinados.	9	6,3	73	51,6	59	42,2	En cierta medida
Considera que la relación entre los precios del establecimiento y la calidad que se ofrece es adecuada.	20	14,1	80	57,0	37	26,6	En cierta medida
Se conoce con precisión los niveles de satisfacción de los clientes.	11	7,8	74	52,3	56	39,8	En cierta medida
Se le da respuesta inmediata a las quejas o reclamaciones de los clientes.	7	4,7	40	28,1	94	66,4	Si
Estaría dispuesto a permitir algunos cambios para mejorar el funcionamiento de la	3	2,3	41	28,9	96	68,0	Si

organización.							
La atención y seguimiento a la calidad del servicio es una preocupación constante.	7	4,7	48	34,4	84	59,4	Si
Conoce los principales problemas que afectan a la instalación	3	2,3	52	36,7	85	60,2	Si
Mencione la deficiencia del hotel que usted considera más frecuente.	47		36,7%		Abastecimiento		
	42		29,7%		Servicios Técnicos		
	18		12,5%		Otros		
Conoce el enfoque de procesos.	19	13,3	57	40,6	46	32,8	En cierta medida
Conoce los procesos de trabajo en los que usted interviene.	8	5,5	35	25,0	88	62,5	Si
Mencione al menos dos procesos en los que intervenga.	73		51,6%		Fueron capaces de referir procesos		

#: Número de personas que seleccionaron el criterio.

#: Porcentaje que representa del total de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Miembros del equipo de trabajo que sesionó en el período 2008-2009

Nombre	Cargo
Yanet Ortega Rojas	Gerente Hotelera
Marisol Vento Gort	Especialista Hotelera
Humberto Spengler González	Gerente Hotel Florida
Lourdes Rojas Contreras	Gerente Hotel Ambos Mundos
Lourdes Noval Jiménez	Gerente Hotel Santa Isabel
Yamilé Pérez Acevedo	Gerente Hotel Telégrafo
Silvio Alemán Dantín	Gerente Hotel Valencia – Comendador

Fuente: Elaboración propia.

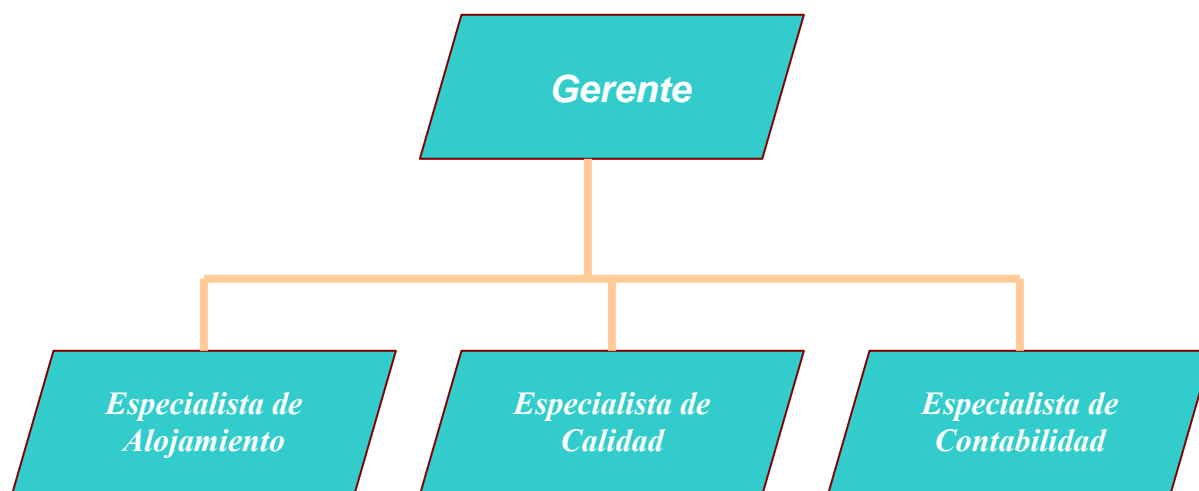
Anexo 12

Relación de trabajadores/habitación en los Hoteles 4 de Habaguanex.*

Hotel	Trabajadores	Habitaciones	Trabajadores / Habitación
Ambos Mundos	75	52	1,44
Armadores de Santander	41	39	1,05
Conde de Villanueva	24	9	2,66
Florida	72	41	1,76
Palacio O'Farrill	49	38	1,29
Raquel	44	25	1,76
San Miguel	15	10	1,50
Telégrafo	65	63	1,03
Promedio			1,56

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

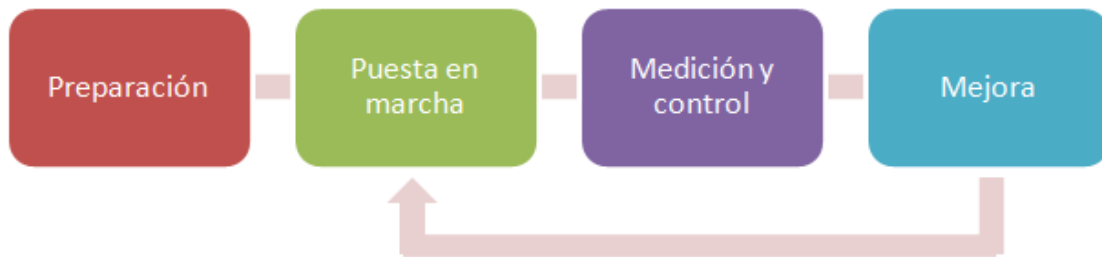
Anexo 13
Estructura Organizativa Gerencia Hotelera



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Compañía Habaguanex S.A.

Anexo 14

Ciclo de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de Hoteles Habaguanex



Fuente: Elaboración propia.