Propuestas de estrategias para la mejora de la planificación en un hotel

Title: Strategy proposals for planning improvement in a Hotel.

Autores: Lic. Libia de la Caridad Cruz Díaz **(libia@rprogreso.icrt.cu)**

MSc. Jimmy Eduardo Ascón Villa (jascon@ftur.uh.cu)

Índice

1. **Resumen**
2. **Introducción**
3. **Evolución de conceptos asociados a la dirección estratégica**
4. **Planificación estratégica. Conceptos**
5. **La cadena de valor genérica**
6. **Matriz del Perfil Competitivo**
7. **Etapas metodológicas de la investigación**
8. **Discusión de resultados**
9. **Conclusiones**

1.Resumen

El desempeño de los trabajadores del Hotel Victoria en La Habana, enfocado principalmente al turismo de negocio y ocio, presenta diversos problemas que producto al alto grado de desactualización de la estrategia y demás estructuras de la planeación se llega a la conclusión que no se tiene un sistema de control estructurado que actúe sobre el mismo, ni tampoco constituye una guía para la conducción de la empresa. Dada la situación, este trabajo se ha propuesto brindar propuestas de mejoras para los problemas planteados en el hotel y un nuevo diseño estratégico para de esta forma poder ofertar un servicio de mejor calidad a través del análisis de sus departamentos y otras zonas claves que conforman dicha instalación, poniendo en práctica a la vez los métodos científicos como la entrevista para la obtención de diferentes resultados. También se presentan nuevas estrategias para las unidades estratégicas de negocios y en un fin la propuesta para emprender el nuevo plan que deberá ejecutarse en la empresa en función de sus objetivos.

Palabras claves: Objetivos, estrategias, planificación y diseño.

Summary

The performance of the workers in Hotel Victoria located in Havana, principally aimed to business and leisure tourism, presents diverse problems that due to the high rate of non-upgraded strategy and structures of the strategic planning it's been concluded that there's not such a system of structured control which acts over itself or constitutes a managing guide for the company. The purpose of this project work is to afford suggestions for improving the problems already said in the hotel, a new strategic design and therefore to offer a better quality service due to the analysis of its departments and other key areas that constitutes the hotel, doing at the same time the scientific methods like the interview and an opinion poll or survey, with the goal of obtaining the different results we are supposed to find. It's also presented new strategies for the business strategic units and finally give a proposal for setting out the new plan that the company should use in the future.

Key words: Goals, strategies, planning and desig

2.Introducción

El Caribe conserva zonas vírgenes, pero la condición insular de Cuba le hace en extremo vulnerables. Tenemos hermosos paisajes, pero carecemos de abundantes recursos acuíferos. Mientras la tradición mediterránea evoca todavía las glorias de un Partenón ruinoso y la infinita gerencia de las Pirámides Egipcias, víctimas de las perspectivas neocoloniales, la cultura no disfruta de reconocimiento semejante. El exotismo mantiene siempre un componente de subestimación y nuestros pobladores han sufrido en el plano psicológico ese condicionamiento. Agiganta en el último medio siglo, la industria del ocio, cuando ¨llego el Comandante y mandó a parar¨. Los hoteles que se multiplicaron en La Habana eran la cobertura de garitos, puntos de encuentros de una prostitución calificada y centros de negocios de una mafia en expansión. En aquel momento se diseñó un plan director para el desarrollo de La Habana, que articulaba intereses de diversa naturaleza. Insuficiente el espacio previsto para ese universo depredador, una isla flotante se edificaría frente al Malecón, complementado con las suaves colinas que modelan el perfil de la ciudad hacia su centro geográfico, la actual Plaza de la Revolución. La capital del país, joya de la corona en lo histórico y en lo cultural, resultaría irremediablemente desmembrada.

Para un país como el nuestro, carente de grandes riquezas mineras, el turismo es una fuente de ingresos de indiscutible importancia. El desafío consiste en diseñar estrategias que potencien sus posibilidades de desarrollo a favor de la nación, en lo cultural y en lo humano, porque en las virtudes de nuestro pueblo reside el alma de la nación. La demanda emergente de un proyecto a gran escala centrado en la apuesta a favor de las ventajas de la disponibilidad de sol y playa, tiene que ir acompañada del análisis de los riesgos que comporta, con el propósito de elabora las indispensables contrapartidas. Conviene descartar la noción de industria del ocio y tener en cuenta que la moda del disfrute playero puede resultar pasajera. La fortaleza reside en la condición de isla grande, dotada de multiplicidad de opciones posibles, muchas de ellas fundadas en una tradición cultural e histórica, así como en la posibilidad de proponer diseños orientados hacia la valoración del buen vivir, latente en las ciudades grandes y pequeñas, en el entorno paisajístico variado y en la supervivencia de rincones poco explorados hechos a la medida del ser humano y con un profundo mirar hacia adentro.

El turismo de masas ha sido la forma preferida por la industria turística para aumentar la productividad y la obtención de beneficios. Pero el entorno cambió dramáticamente. Y el turismo en su transformación está reclamando formas de planificación, organización y gestión que aun persiguiendo mas productividad y efectividad, mantengan principios de alta calidad, flexibilidad, desarrollo integrado con el entorno, el objetivo centrado en el cliente, y la innovación y alta calidad como paradigma. La práctica entonces se orienta hacia la planificación estratégica y operativa.

Se hace necesario el estudio de la planificación estratégica del Hotel Victoria teniendo en cuenta el aumento de la competitividad en el lugar donde se encuentra enclavado, dada la variedad de hoteles que se ubican en la zona como el Capri, Focsa y Vedado, enfocados al mismo segmento de mercado. El aumento de la oferta para los clientes hace necesario el estudio de los factores claves del éxito, identificados por las Aéreas de Resultado Clave que posee el hotel, así como la adecuada planificación encaminada al logro del objetivo supremo de la entidad.

3. Evolución de conceptos asociados a la Dirección Estratégica.

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de

“comandante“ en la jerarquía militar, y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, 1976).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, 1980)

Son muchos los autores que se deben de reconocer como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, entre ellos: Andrews (1965), Ansoff (1965), quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, y fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa. Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido.

Diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, Serra, Kastika, (1992). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

La estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el

cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

La Dirección Estratégica trata sobre la dirección de las organizaciones. Mientras su origen se ubica en la práctica, su avance depende de la construcción de teorías que ayuden a explicar y predecir el éxito y el fracaso organizacional. Se agrupa en tres grandes períodos: Primeras Teorías sobre Dirección Estratégica, Dirección Estratégica y Economía, y la Visión de la Empresa Basada en Recursos. Esta disciplina se ha movido desde un enfoque basado en los aspectos internos de la empresa, al basado en los aspectos externos, desde un enfoque particular al nivel de empresa, hasta un enfoque general al nivel de grupos de empresas o industrias; desde métodos cualitativos, a métodos cuantitativos.

A pesar de ello, se puede observar que a través del tiempo, se han desarrollado modelos cada vez más sofisticados que permiten comprender, explicar y predecir mejor los fenómenos que ocurren en las organizaciones.

Entre los primeros trabajos relevantes de la dirección estratégica, se encuentran Liderazgo en Administración, Estrategia y Estructura, Estrategia Corporativa, de Ansoff (1965).

En general, el enfoque utilizado por estos primeros autores fue normativo o prescriptivo, utilizando como primera herramienta el estudio de casos. Los dos primeros no buscaron la generalización,

por el contrario Chandler la buscó utilizando la inducción (Rumelt, Schendel, y Teece, 1991).

Muchos de los primeros trabajos concibieron a las organizaciones como sistemas cerrados. Sin embargo, los negocios en todas las organizaciones son sistemas abiertos (Thompson, 1967), por tanto, el enfoque de sistema abierto es necesario para estudiar la estrategia.

La necesidad de una base más fuerte y de pruebas empíricas de la teoría, llevó en otro sentido a la investigación. Así, los estudios sobre estrategia se movieron hacia el uso de la teoría económica. Schendel y Hatten (1972) sostuvieron la necesidad de una nueva visión de la dirección estratégica enfatizada por el desarrollo de una nueva teoría, de la cual se derivasen las hipótesis y fuesen probadas empíricamente.
Hoy en día, la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (socio-político y culturales).
La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

4. Planificación Estratégica. Conceptos.

La planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor,; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios; se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

Cuando hablamos de planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Qué resultados esperamos lograr?

En la metodología del presupuesto por resultados que define la General Accounting Office de USA, se establece que los Objetivos Estratégicos describen un nivel específico

de compromiso dentro de un determinado propósito o misión. De esta manera, los Objetivos Estratégicos ayudan a medir si el propósito general se está cumpliendo o no.

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países8, es posible distinguir las siguientes características:

2 Se vinculan directamente con la misión.
3 Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
4 Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
5 Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Un paso fundamental que la metodología de Planificación Estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

Si partimos de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados queremos lograr como organización para cumplir con la misión, lo que enfrenta a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

Formulación de estrategias para las unidades estratégicas de negocios.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un

conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor.

Estrategia funcional. La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

1.- En un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas.

2.- Según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de “implantación de estrategias”, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa.

El planteamiento o enfoque de las UEN como unidades de formulación de estrategias surge inicialmente como una respuesta a la necesidad de replantear el proceso de planificación estratégica y, por lo tanto, con un propósito claramente orientado a tal fin. Las UEN son el ingrediente principal de las conocidas matrices de cartera, que tanto éxito tuvieron en los años 70 para la planificación estratégica en empresas diversificadas.

Este enfoque, orientado a la formulación de estrategias, se justifica por la no existencia de una posición competitiva global en las empresas diversificadas sino posiciones competitivas distintas para cada actividad, debido a que cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo distinto y requiere competencias distintas por lo que exige decisiones diferentes.

.

Tipos de estrategias.

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

1) Estrategias de crecimiento. Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Distinguimos:
2 Estrategias de crecimiento estable. Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.
3 Estrategias de crecimiento. Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

2) Estrategias de estabilidad y supervivencia.
   - Estrategia de saneamiento. Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia.
   - Estrategia de cosecha. Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.
   - Estrategia de desinversión y liquidación. Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia. En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

Estrategias competitivas.

Tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.

1. Estrategia de liderazgo en costes. Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.
2. Estrategia de diferenciación. Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante.

3. Estrategia de enfoque o alta segmentación. Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

5.La cadena de valor genérica.

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Porter propone es la cadena de valor. Las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad de análisis como un todo; para poder aislarlas es preciso examinar todas y cada una de las actividades para desempeñar la función de producción, en un sentido amplio, actividad, de forma sistemática, para analizar, en cada eslabón de esa cadena de valor, el desempeño en términos comparativos al desempeño del resto de las empresa con unidades actuando en el sector, la posibilidad de lograr ventajas competitivas, bien sea por coste más bajo, bien sea por diferenciación. El valor del producto es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar a la empresa por lo que ésta les proporciona. Crear valor para los compradores, de modo que el valor generado exceda el costo de conseguirlo, es la meta de cualquier estrategia genérica, tanto si ésta está basada en lograr coste bajo como si lo está en buscar la diferenciación.

En términos competitivos, el ***valor*** es la cantidad que los compradores que están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona. Así, el valor se mide por el ingreso total. Una empresa es lucrativa, si el valor que impone excede a los costos implicados para crear el producto. Cada actividad de valor emplea una amplia variedad de recursos, que puede ir desde el consumo de materia prima o empleo de recursos humanos, hasta la aplicación de algún tipo de tecnología para desempeñar su función, y a la vez crea un valor que aporta a la Cadena de Valor total. La diferencia entre el costo de los insumos empleados en cada actividad y el valor creado, es el margen de utilidad correspondiente a tal actividad.

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Estas agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad.

- Actividades primarias: Actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador. Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.
- Logística de entrada. Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones. Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida. Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas. Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio. Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.
- Actividades de apoyo a los valores. Aquellas otras que proporcionan los factores productivos (materiales, tecnología y fuerza del trabajo) y la infraestructura necesaria para el normal funcionamiento de las primarias.
- Adquisición: Función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí alguno de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinarias, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos pueden asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores, entre ellos los de apoyo.
- Desarrollo Tecnológico. Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.

- Administración de recursos humanos. Esta función esta constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte y toda la cadena de valor. Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización.
- Infraestructura organizacional. Consta de varias actividades, entre ellas: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. En la compañía diversificada, las actividades relacionadas con la infraestructura suelen repetirse entre la unidad de negocios y los niveles corporativos.

Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

• *Directas.* Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

• *Indirectos.* Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

• *Aseguramiento de calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El aseguramiento de calidad *no* es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

El Análisis del Valor es un enfoque que permitirá en la etapa, de Análisis
Interno, identificar las actividades que proporcionan valor al producto o servicio
(fortalezas) y en forma análoga, determinar las correspondientes debilidades. En este proceso de Análisis del Valor se pueden distinguir tres etapas: Primero, deben ser preparados organigramas que reflejen la ocupación de cada persona, la cuantificación de la función, el desempeño de la función y la contribución de la función. Esto produce un diagrama de flujo de información y uno de circulación del trabajo. Segundo, deben ser comparados datos relativos de los costos de cada función con los criterios del "valor" -

precio, grado de deseabilidad y la utilidad. Y Tercero, extraer recomendaciones respecto a lo analizado.
Finalmente, se puede decir que el Análisis de la Cadena de Valor pone en evidencia el rol que cumple o podría cumplir la TI en la transformación del insumo en el producto final. De esta manera, la empresa puede comenzar a comprender cuánto depende de la tecnología y cuál es el desafío que se le impone a la estrategia para mejorar la situación actual o tan solo mantener la posición estratégica alcanzada hasta entonces. Además permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna "ventaja competitiva".

6. Matriz del perfil competitivo.

La matriz del perfil competitivo es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.

Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizarla. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Los factores críticos de éxito (FCE) son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En el ejemplo, se han incluido 11 FCE, que por lo general no es suficiente.

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importante, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores.

La calificación en la matriz se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 –fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se les asigna subjetivamente a cada empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa. Benchmarking revela lo bien que están haciendo las empresas en comparación el uno con el otro o el promedio de la industria. Hay que recordar que a las empresas de la matriz se le pueden asignar calificaciones iguales por el mismo factor.

7.Etapas metodológicas de la investigación.

En la presente investigación se caracteriza el hotel " Victoria", puesto que la investigación realizada es descriptiva. Además, se refleja un análisis "cuantitativo" y "cualitativo" para la obtención de información primaria.

De la misma manera, según la estrategia metodológica abordada, se puede clasificar como "investigación-acción", porque se parte de la realidad existente en el hotel para diagnosticar su situación y poder incidir de manera adecuada en esa realidad.

Teniendo en cuenta la información analizada, la presente investigación se clasifica como "mixta", debido a que se recurre a fuentes de información primarias: entrevistas, encuestas y a la observación directa, y secundarias consulta y revisión de la información documental para caracterizar el objeto de investigación.

Métodos y técnicas empleados

Procedimiento metodológico utilizado en la investigación:

Etapa 1. Fundamentación teórica de la investigación

Se recurrió a la revisión de artículos científicos, libros científicos, para encontrar información bibliográfica que apoya la temática del objeto de estudio tanto teórica como conceptual.

Métodos teóricos:

- Análisis-síntesis: Permitió la valoración de la bibliografía especializada vinculada a la temática, así como arribar a conclusiones
- Inductivo-deductivo: Estuvo presente en toda la investigación en la búsqueda de una solución al problema existente.
- Hipotético-deductivo: Permitió la formulación de la hipótesis de la investigación.
- Histórico-lógico**:** Permitió analizar la evolución de los conceptos asociados a la Dirección Estratégica.

Etapa 2: Caracterización del hotel "Victoria".

Se caracterizó el hotel “Victoria”. Para ello, se utilizaron los métodos teóricos enunciados en la etapa anterior.

Además se realizó el análisis documental, para lo cual se consultó el Manual de Procedimientos del hotel “Victoria”, y sus registros de ocupación.

Se realizó una entrevista a los directivos por departamentos por los estudiantes de segundo año de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, para confirmar el cumplimiento de los valores declarados, y los aspectos administrativos que se recogen en el manual de procedimiento y recibir información relacionada con las características de los recursos humanos.

Etapa 3: Evaluación de los atributos con respecto a la Planificación Estratégica del hotel “Victoria”.

La observación, entrevista y encuesta fueron los métodos empíricos de investigación utilizados para evaluar la situación actual del hotel.

Observación: Se aplicó con el propósito de analizar los elementos de la Cadena de Valor Genérica.

Entrevistas:

Facilitaron la obtención de información confiable sobre los temas de la investigación. Se estableció una comunicación personal entre el entrevistador y el entrevistado.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, es decir, una guía de preguntas con los aspectos fundamentales que se desean conocer, aunque la manera de formularlas no fue estandarizada.

Encuestas:

Se aplicaron para conocer la satisfacción del cliente externo, según su percepción de la calidad del producto-servicio, identificando una muestra estratificada de 15 personas.

El cuestionario se muestra en el anexo 2, tomando en consideración las variables Instalación, oferta, servicio a través de los aspectos vinculados con el personal de contacto y la relación calidad-precio.

Técnicas empleadas para determinar la situación competitiva:

Con anterioridad a la elaboración de la matriz del perfil competitivo se realizó una caracterización de la entidad en relación a su entorno.

Análisis de la cadena de valor

El análisis se efectuó siguiendo La metodología propuesta por Porter:

• Analizar las capacidades que la firma puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible.

• Desarrollo de un perfil competitivo midiendo fortalezas y debilidades de negocio frente a cada uno de los competidores de mayor importancia.
• Resumen de la identificación de las fortalezas y debilidades generales

El análisis de la cadena de valor conduce al examen de las actividades y subactividades de la empresa con la finalidad de:

• Minimizar o eliminar gastos innecesarios que no aportan valor al cliente.
• Potenciar actividades que añaden valor y las fuentes de diferenciación.
• Coordinar de forma integrada los procesos y actividades.
• Encontrar fuentes de diferenciación que puedan aportar ventajas competitivas.

Elaboración de la Matriz de perfil competitivo:

Se empleo para la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, pues es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Es una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores.

Para su construcción se realizó como parte del procedimiento la identificación de los factores claves de éxito del hotel Victoria, posteriormente se efectuó la búsqueda de los competidores que se encuentran en el mismo segmento de mercado, ofrecen los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual.

Posteriormente se elaboró la matriz de perfil competitivo con el objetivo de identificar a los principales competidores de la entidad, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de su posición estratégica.

Se realizo la sumatoria de cada competidor y se evaluaron en muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4) a los fuertes (los que están cerca de la calificación 3); los menos débiles (que están cerca de la calificación 2), y, los débiles (los que están cerca de la calificación 1).

Etapa 4: Análisis global de los resultados como base en la propuesta de estrategia.

Se identificaron los factores que inciden negativamente en la situación competitiva actual del hotel, luego del análisis integral de los resultados obtenidos de los diferentes métodos y técnicas empleados.

Finalmente, estrategias por Unidades Estratégicas de Negocio y planes de acción que permitirán mejorar su situación competitiva.

8.Discusión de resultados.

1- Caracterización del Hotel Victoria.

Situado en el corazón del Vedado, al hacer gala de su ficción y acierto sobre su ubicación en el llamado “Paso de los vientos” del extremo oriental, situándolo como Casa Señorial en la Calle M y 19 en el Vedado, donde el aire libre del Hotel Victoria se ve abatido por algo semejante al abrasador viento del Simún. Su construcción comenzó en el año 1925 y culminó en el año 1928. La construcción del edificio correspondía a la época y fue decorada al estilo colonial. El Hotel se inaugura el 14 de Julio de 1930 con el nombre de Hotel Residencial Vedado por su ubicación en la zona, lugar residencial cerca de los establecimientos más importantes de la época. Fue alquilado por el matrimonio norteamericano que constituían el señor Ricardo Parra y la señora Sinsa Chuman, de nacionalidad norteamericana. Su primer uso fue como casa de huéspedes con características especiales, ya que ellos contaban con un auto en el cual transportaban a sus inquilinos al aeropuerto, excursiones, etc. Este matrimonio obtuvo grandes ganancias en su negocio hotelero y trataron de seguir cosechando buena clientela hasta el momento que deciden retirarse de dicha empresa y marchar a su país.

2- Lineamientos estratégicos.

Misión: Según los especialistas de la entidad.

¨**Somos un Hotel de Ciudad que cuenta con un personal profesional y comprometido con satisfacer los gustos y exigencias de los clientes asegurando en nuestro servicio un trato amable y personalizado en un ambiente íntimo, confortable y seguro¨.**

A criterio de los autores, la declaración de la misión del hotel Victoria, no refleja completamente la razón de ser o aspiración de la entidad que la pueda encaminar a lograr una identificación por parte de los clientes. Tampoco deja claro el ámbito de negocio, porque no enuncia qué tipo de necesidades satisfacen, ni la tecnología que disponen, puesto que no es concreta ni objetiva. No precisa en los segmentos de mercado en que compite la entidad, de manera que no responde correctamente a las variables imprescindibles para su confección, dígase: clientes, producto-servicio, tecnología; lo que influye decisivamente en el diseño de la oferta, implementación del servicio y comercialización del hotel.

Propuesta de Misión para el hotel Victoria

´´Somos el hotel de ciudad Hotel Victoria con categoría cuatro estrellas, con una ubicación perfecta en el corazón de la zona residencial del Vedado, por ello nos enfocamos en un segmento de hombres de negocio, ocio y otros eventos con un servicio altamente personalizado en un ambiente íntimo, confortable y seguro que brinda a sus huéspedes una estancia agradable y relajante, con un personal profesional y comprometido en satisfacer los gustos y exigencias de los clientes´´

Visión: Según los especialistas de la entidad.

¨**Ser reconocidos por la excelencia del servicios ofrecido, materializado en la gestión cotidiana con atención personalizada que satisface a los clientes más exigentes en un ambiente distinguido, acogedor y tranquilo**¨.

A criterio de los autores la visión redactada carece de algunos elementos decisivos como son: la imagen que desean que tengan los clientes sobre la entidad; no se especifican las transformaciones necesarias para alcanzar ese estado deseado. Unido todo lo anterior a la falta de horizontes y periodos de tiempos reales pronósticos para su materialización.

Propuesta de visión para el hotel Victoria

“Ser reconocidos como el hotel insignia de ciudad en Cuba, por ofrecer un servicio de excelencia para los hombres de negocio, ocio y otros eventos con gran profesionalidad y familiaridad”.

Objetivos Estratégicos de la entidad (2017-2020).

- Garantizar la elevación permanente de la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del Hotel.
- Potenciar la atención diferenciada y personalizada de los clientes, capaz de satisfacer los mercados más exigentes.
- Lograr elevar la satisfacción de los Clientes Externos e Internos sobrepasando sus expectativas, creando para ello un clima de trabajo favorable.
- Lograr una alta motivación de todos los miembros de la organización involucrándolos en el proceso de mejoras continuas

- Garantizar un crecimiento sostenido de la Gestión Económica y Financiera.
- Poseer un sistema de gestión de Capital Humano basado en la Dirección por valores.
- Poseer un sistema contable y un grado de automatización que refleje fielmente la gestión y garantice una operación ágil y efectiva.
- Hacer de la capacitación un proceso de mejora continua.
- Lograr la plena explotación de las capacidades instaladas y existentes en la organización.

Al analizar los objetivos expuestos se pudo apreciar que no cumplen todos los requisitos establecidos para su diseño, lo que dificulta su ejecución y control, ya que estos objetivos en un final se transforman en acciones. Son objetivos nominales a mediano plazo, tareas e instrucciones generales, más que objetivos estratégicos, ya que no salen como resultado de su vinculación directa con la supervivencia y prosperidad de la organización, ni tampoco de las áreas de resultados claves. No son producto de las necesidades y perspectivas reales de la entidad, ni de sus trabajadores, para el logro de la visión, sino de las exigencias de los organismos superiores; y por tanto el nivel de implicación de los trabajadores con estos, es muy bajo. Además de que algunos de estos objetivos no son congruentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores, factores clave, etc.), ni responden a un enfoque sistémico. Adolecen también de un enfoque de mercado dirigido a crecimientos en las cuotas, enfocados a la penetración de nuevos segmentos de mercado.

Valores compartidos:

Para la obtención de los valores compartidos del hotel se empleó un cuestionario (ver anexo 1) a una muestra de 20 trabajadores del hotel, puesto que arrojó al siguiente resultado:

Valores compartidos:

Ética profesional, empatía, actitud para el servicio, honestidad, modestia, responsabilidad, actitud positiva, orgullo de pertenecer al colectivo

Los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo.

3- Cadena de valor del hotel Victoria.

El hotel Victoria no tiene creada su cadena de valor, por lo cual los autores la proponen de acuerdo a las fortalezas y debilidades que posee la entidad extraídas del análisis de la matriz DAFO.

Tabla 1 Propuesta de Cadena de Valor del hotel Victoria.

Infraestructura de Dirección				
-Estructura y dirección inadecuada en relación a la estrategia. -Eficiente gestión de compras		-Limitado poder de decisiones Sobre la política de ventas	- Poder de decisiones sobre la promoción	- Dirección no enfocada a las estrategias. -Flujo de información Adecuado a todos los niveles
Recursos Humanos				
-Experiencia de los trabajadores y conocimiento de los estándares de la marca. -Clima laboral satisfactorio	-No capacitación del personal de contacto.	-Personal con competencias	-No dominan adecuadamente los idiomas	-Personal inadecuado para brindar servicio personalizado
Tecnología				
-Necesidad de Equipamiento de cocina moderno	-Equipos de lavandería en mal estado -Seguridad Informática en el hotel	Ventas on line.	-Promoción a través del Sitio Web del Hotel y la Cadena	Sistema de gestión hotelero actualizado
Suministros				
-Inestabilidad de Proveedores	-Escases de Productos gastronómicos	-Diversificación de los canales de distribución	Promoción	-Bajo stock de algunos productos

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Servicio
-Escaso control de inventario	-Se garantizan las operaciones de las áreas	Altos índices de ocupación	-Eficiencia publicitaria -Eficiencia promocional -Profundizar en los mercado	-Necesidad de más Servicios gastronómicos y otros en la noche

Leyenda: Actividades de apoyo Actividades básicas Fortalezas - Debilidades

4- Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 2 Resultado de Matriz de Perfil Competitivo

		Hotel Victoria		Hotel Capri		Hotel Focsa		Hotel Vedado	
Factores claves del éxito	Peso	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado
Calidad de producto	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Calidad de servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Confort de habitaciones	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28

Competitividad de precios	**0.06**	**2**	**0.12**	**2**	**0.12**	**2**	**0.12**	**2**	**0.12**
Eficiencia publicitaria	**0.13**	**3**	**0.39**	**4**	**0.54**	**3**	**0.39**	**1**	**0.13**
Capacidad tecnológica	**0.07**	**2**	**0.14**	**3**	**0.21**	**2**	**0.14**	**1**	**0.07**
Posición financiera	**0.03**	**3**	**0.09**	**3**	**0.09**	**3**	**0.09**	**2**	**0.06**
Participación de mercado	**0.17**	**2**	**0.34**	**4**	**0.68**	**2**	**0.34**	**1**	**0.17**
Venta on line	**0.04**	**3**	**0.12**	**4**	**0.16**	**2**	**0.08**	**1**	**0.04**
Variedad de los canales de distribución	**0.16**	**3**	**0.48**	**3**	**0.48**	**2**	**0.32**	**2**	**0.32**
Total	**1.00**		**2.56**		**3.28**		**2.16**		**1.59**

Fuente :Elaboración propia

Luego de identificar los factores claves de éxito a través de las Aéreas de Resultado Clave dadas por el hotel y comparar a sus competidores, se pudo llegar al siguiente análisis (ver tabla 2).

El Hotel Victoria presenta una buena posición en el mercado respecto a sus principales competidores, siendo el Hotel Capri el más fuerte gracias a su eficiencia publicitaria, ventas online y participación de mercado. El Hotel Vedado resultó ser el más débil de los competidores debido a su deficiencia publicitaria, capacidad tecnológica, participación de mercado y ventas online. El Focsa presenta como fortalezas la eficiencia publicitaria y el financiamiento, viéndose amenazado por el Hotel Victoria, quien presenta como deficiencias la competitividad de precios, la capacidad tecnológica, la participación de mercado y la variedad de los canales de distribución. Sin embargo posee fortalezas en el resto de los factores claves de éxito (Ver tabla 3).

Tabla 3 Justificación de ponderaciones.

Factor clave de éxito	**Hotel Victoria**	**Hotel Capri**	**Hotel Focsa**	**Hotel Vedado**
Calidad de producto	Calidad aceptable a través de los años 3	Calidad aceptable a través de los años 3	Calidad media 2	Calidad media 2
Calidad de servicio	Calidad aceptable a través de los años 3	Calidad aceptable a través de los años 3	Calidad media 2	Calidad media 2
Confort de habitaciones	Confortable 3	Confortable 3	Poco confortable 2	Poco confortable 2
Competitividad de precios	Los precios son similares para todos los productos, se fijan de forma similar por el mercado 2	Los precios son similares para todos los productos, se fijan de forma similar por el mercado 2	Los precios son similares para todos los productos, se fijan de forma similar por el mercado 2	Los precios son similares para todos los productos, se fijan de forma similar por el mercado 2
Eficiencia	Eficiente	Muy eficiente	Eficiente	Deficiente

publicitaria	3	4	3	1
Capacidad tecnológica	Tecnología estándar 2	Tecnología alta 3	Tecnología estándar 2	Tecnología baja 1
Posición financiera	Tiene una posición financiera estable por sus años de permanencia en el mercado 3	Tiene una posición financiera estable por sus años de permanencia en el mercado 3	Tiene una posición financiera estable por sus años de permanencia en el mercado 3	Tiene una posición financiera baja a pesar de sus años de permanencia en el mercado 2
Participación de mercado	Participación baja de mercado 2	Participación alta de mercado 4	Participación baja de mercado 2	Participación muy baja de mercado 1
Venta on line	Venta estándar por su sitio on line propio para la venta 3	Venta alta 4	Venta baja 2	Venta escasa 1
Variedad de los canales de distribución	Variedad estándar de canales de distribución 3	Variedad estándar de canales de distribución 3	Baja variedad de canales de distribución 2	Baja variedad de canales de distribución 2

Fuente: elaboración propia

5- <u>Propuestas de estrategias por Unidades Estratégicas de Negocio encaminadas a minimizar deficiencias del hotel:</u>

El Hotel Victoria identificó a sus Unidades Estratégicas de Negocio a partir de sus Aéreas de Resultado Clave:

- Alojamiento

Estrategias:

- ❖ Aumentar el confort de las habitaciones a partir del implemento de las nuevas tecnologías y equipamiento avanzado. Plan de Acción.

Actividades	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia
Realizar un estudio de las habitaciones que requieran mejoras	Métodos de expertos	Comercial	Especialista	Anual
Utilizar nuevas tecnologías	Utilizar el benchmarketing	Comercial	Jefe de comercial	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Gastronomía Estrategias:
- ❖ Ampliar la cobertura de los horarios.

Actividades	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia
Realizar un estudio de los posibles horarios	Encuestas, entrevistas y observación	Maître	Maître	Semestral
Diseñar un horario eficaz	Grupo de discusión y método de experto	Maitre	Maitre	Anual

Fuente: Elaboración propia

- Recursos Humanos: personal de contacto.

Estrategias:

- ❖ Ofrecer cursos de capacitación al personal de contacto.

Actividades	Procedimiento	Responsable	Ejecutor	Frecuencia
Realizar conferencias sobre temas de atención al cliente	Grupo de discusión	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral
Realizar talleres	Grupo de Discusión	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral

Fuente: elaboración propia

9.Conclusiones

A partir de la aplicación del análisis multicriterio se pudo realizar una propuesta de estrategias para el hotel Victoria, arribando a las siguientes conclusiones:

- El estudio de la misión, visión, objetivos, los valores compartidos, las áreas de resultado clave en la instalación y los factores clave de éxito para la entidad, constituyen aspectos de gran valor en la elaboración del diseño estratégico del hotel.
- La realización de la cadena de valor genérica, permitió identificar las fortalezas y debilidades para posteriores implementaciones de estrategias encaminadas a minimizar las deficiencias del hotel Victoria.
- La elaboración de la matriz del perfil competitivo posibilitó la detección de los principales competidores que amenazan a la instalación, así como los factores claves en los que debe fortalecer y los que puede utilizar como ventaja competitiva.

Referencias bibliográficas

Andrews, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.

Drucker, P. 1980. Managing in Turbulent Times. Ed. Harpers, N.Y.

Drucker, P. 1994. Theory of the Business. Harvard Business Review. 72.

Ansoff, I. 1976. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.

Ansoff, I. 1979. Strategic Management. Wiley and Sons. NY.

Hermida, R., Serra, E. 1992. Administración y Estrategia. Ed Macchi. B. Aires, 147 y ss.
Bower, J. Oficio y Arte de la Gerencia. Harvard. Ed. Norma. Colombia 1995.

Buzzell, R. Gale, B. 1987. The PIMS, Principles Strategy to Performance. The Free Press, NY.

Carlos, C. 1995. Administración y Dirección. Ed. Universitaria de Valparaíso. UCV, págs. 147 y ss.

Certo, S.,METER, P. 1996. Dirección Estratégica. Ed. Irwin,Madrid. Pág. 15.

Chan K., Maurbogne R. 2005. Blue Ocean Strategy. Ed. Harvard School Press, USA,

Llopart, X. y Redondo, R (1997): *La gestión de los Recursos Humanos.*Barcelona: Ed. Gráficas Rey.

Ansoff, H.I.(1976): *La estrategia de la empresa.* Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.

Tabatoni, P. y Jarniou, P.(1975): *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*

Andrews, K.R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa.* Pamplona: Universidad de Navarra.

Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva.*México: Ed. Cecsa.

Hax, A.C. y Majluf, N.S.(1996): *The strategic concept and process. A pragmatic approach.*Madrid: Ed. Prentice Hall.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa.* Barcelona: Ed. Ariel.

Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1991): *La dirección estratégica de la empresa.* Op. Cit.

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa.* Madrid: Ed. Civitas

Guerras, L.A., Garcia-Tenorio,J. y Pérez, M.J. (1994): *El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa*. Boletín de estudios económicos, núm. 152.

Guerras, L.A., Garcia-Tenorio,J. y Pérez, M.J. (1994): Op.Cit.

Fernández Sánchez, E. y Fernández Casriego, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Barcelona: Ed.Ariel.

Gelinier, O. (1989): *Estrategia y motivación*.Barcelona: Ed.Civilización.

Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed.Cecsa.

Government Accountability Office (2004): "Results-Oriented Government: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results". GAO 04-38. March. Disponible en:http://www.gao.gov/new.items/d0438.pdf

Martner, R. Planificar y presupuestar en América Latina. Publicaciones ILPES 2007. http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/32578/SYC_51.pdf

Martinere, R. Manual de Presupuesto Plurianual. Publicaciones ILPES. Serie Manuales, N°57 http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/0/32580/manual57.pdf

Moore, H Mark [1998] Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Ed. Paidós Ibérica, SA. Barcelona y Ed. Paidós, SAICF, Buenos Aires.
Prahalad, C K; Hamel, Gary [1994] Strategy as a field of study: Why search for a new Baddeley, J. and Font, X., 2011. Barriers to tour operator sustainable supply chain management. *Tourism recreation research*, iss. 36, p. 4.

Bălan, C., 2008. The effects of the lack of coordination within the supply chain. *Amfiteatru Economic*, X(24), pp. 26 – 40.

Chen, I. and Paulraj, A., 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, iss. 22, p. 119-120.

Draper, S. et al., 2008. Paradise Found. Guiding Principles for a Sustainable Tourism Development. *Forum for the Future*, [online]. Available at: <http://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/images/Forum/Projects/Paradise Found/paradise-found-web.pdf> [30.09.17].

Hilton Value Chain Analysis - Research Methodology
https://research-methodology.net/hilton-value-chain-analysis/ Annual Report (2015) Hilton Worldwide

STR Global (2012). *Hotel types*. Retrieved from http://www.strglobal.com/Resources/Glossary.aspx#H Supasansanee, L., & Kasiphongphaisan, P. (2009) *Logistics Management in the Retail Industry.*

Tse, A. (2009). Las Vegas hoteliers lowering rates to recapture missing meetings business.

Chain_Innovation/PRTM_Deriving_Benefit.pdf Wilson, D. (2009). Today's logistics management challenges. *Dairy Foods , 110*(12). 66.

Wyndham Hotels & Resorts 2012 Corporate Information. (2012).Retrieved from http://www.wyndham.com/corporate/recruiting/disciplines/corporateoffice/main.wnt Yang, H.O. & Fu, H.W. (2007). Creating and Sustaining competitive advantages of hospitality industry. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 12*(1), 113-119.*

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Toursim Management, 30*, 345-358.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de identificación de valores compartidos:

A continuación se exponen algunos valores compartidos de la empresa, enumere por orden de importancia (siendo el número 1 más importante y el número 9 menos importante) en los casos que considere son desarrollados a través de la gestión del hotel, y en caso de que considere otros no contemplados en la lista agréguelos para su posterior análisis:

	Valores Compartidos	Importancia
A	Ética profesional	
B	Empatía	
C	Actitud para el servicio	
D	Honestidad	
E	Modestia	
F	Responsabilidad	
G	Actitud positiva	
H	Orgullo de pertenecer al colectivo	
I	Otros sugeridos por usted	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario aplicado en el hotel.

	Clasificación	Valoración			
		3	2	1	0
Trato y amabilidad					
Facilidad para contactar con la persona adecuada					
Eficacia y rapidez en la resolución de problemas					
Variedad de formatos ofrecidos por el proveedor					
Variedad de materiales utilizados por el proveedor					
Calidad de impresión en general					
Relación calidad-precio					
Limpieza de la habitación					
Calidad de la habitación					
Limpieza del lobby					
Seguridad de las instalaciones					

Fuente: elaboración propia