

**LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE UN HOTEL. DISEÑO ESTRATÉGICO A PARTIR DE LA  
EVALUACIÓN DE SUS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

**THE COMPETITIVE SITUATION OF A HOTEL. STRATEGIC DESIGN FROM THE  
EVALUATION OF ITS KEY SUCCESS FACTORS.**

***Jimmy Eduardo Ascón Villa, MSc.***

Máster en Gestión Turística y Licenciado en Turismo (Cuba)  
Especialista en Alimentos y Bebidas. Consultor en gestión de alojamientos  
turísticos.  
Docente de Dirección y Estrategia en la Facultad de Turismo de la  
Universidad de La Habana, Cuba.  
jascon@ftur.uh.cu

***Julia María Espinosa Manfugás, PhD.***

Doctora en Ciencias Alimentarias (Cuba)  
Docente Titular de la Facultad de Turismo de La Universidad de La Habana, Cuba. Especialista  
en Gestión de calidad. Consultora de Gestión de restaurantes. Presidenta del Comité Técnico de  
Evaluación Sensorial, Cuba.  
julia\_espinosa@ftur.uh.cu

***Mario Isla Ramírez, MSc.***

Máster en Gestión Turística y Licenciado en Turismo (Cuba)  
Especialista en Gestión de Alojamientos Turísticos. Cantinero y sommelier. Asesor en gestión de  
ventas en entidades turísticas, Cuba.  
marioislaramirez@gmail.com

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 16 de agosto de 2017

Aceptado: 23 de noviembre de 2017

## RESUMEN

Los establecimientos de alojamiento turístico constituyen una importante fuente de ingresos para las economías mundiales, es por ello que a la gestión de los mismos se plantean el diseño de estrategias que garanticen la satisfacción de los clientes, y en consecuencia el aumento de su competitividad. Dicha situación motivó la ejecución de la presente investigación que tiene como objetivo, evaluar la situación competitiva de un hotel de la provincia de La Habana, Cuba en su entorno y la incidencia de este en sus factores claves de éxito.

El trabajo se estructuró metodológicamente en cinco etapas para un análisis multicriterio: fundamentación teórica; análisis externo de las variables del macroentorno y el microentorno; análisis interno del funcionamiento de las áreas claves con énfasis en la cadena de valor; empleo de técnicas prospectivas y matrices: DAFO y de posición competitiva-atractividad del mercado o de la General Electric; y la valoración holística de toda la información, como base para el diseño estratégico en función de la mejora de los factores claves de éxito.

Palabras clave: Gestión, estrategias, competitividad, análisis multi-criterio.

## ABSTRACT

The tourist accommodation establishments are an important source of income for the world economies, which is why the management of these establishes the design of strategies that guarantee the satisfaction of the clients, and consequently the increase of their competitiveness. This situation motivated the execution of the present investigation that has as objective, to evaluate the competitive situation of a hotel of the province Havana, Cuba in its surroundings and the incidence of this in its key factors of success.

The work was structured methodologically in five stages for a multi-criteria analysis: theoretical foundation; External analysis of macro-environment and micro-environment variables; Internal analysis of the functioning of key areas with emphasis on the value chain; Use of prospective techniques and matrices: SWOT and competitive position-attractiveness of the market or General Electric; And the holistic assessment of all information, as a basis for strategic design based on the improvement of key success factors.

Keywords: Management, strategies, competitiveness, multi-criteria analysis

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se encuentra en constante cambio, y el mundo globalizado disminuye límites y fronteras, facilitando el acceso a la información y al conocimiento, pero también se desencadenan los efectos de factores negativos, como la crisis iniciada en la economía de Estados Unidos y extendida aceleradamente a la mayoría de los países del mundo, que ha provocado reducción de salarios y un aumento de la tasa de desempleo en estos países. Por ello muchos destinos del Caribe viendo afectado notablemente la competitividad de sus principales mercados naturales, adoptan nuevas estrategias. Esta transformación mundial también afecta al turismo, por su esencia internacional.

Dichos factores han generado un aumento de la competencia en el área, fundamentalmente en las principales modalidades como el Turismo de Sol y Playa y el Turismo Cultural en las ciudades, dada su alta demanda en la región, intensificando la rivalidad entre destinos orientados tradicionalmente a esos mercados, como México, República Dominicana, Jamaica y Cuba, y otros nuevos rivales. La situación se agudiza debido a que los mercados canadiense y europeos también han sido perjudicados por la crisis que ha traspasado las fronteras de Estados Unidos, y siendo este otro mercado a tomar en cuenta dado el nuevo marco dentro de las relaciones que se establecen entre este y Cuba.

Por ello el entorno exige una constante renovación en la gestión de las empresas, principalmente en el alojamiento enfocado a dichas modalidades, para que la administración de estas empresas garantice una serie de procedimientos y reglas, que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles, permita cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible, elevando así su nivel de competitividad en el mercado.

Para abordar el estudio de la competitividad, el economista y profesor de la Harvard Business School Porter (1990), la enuncia como capacidad de una organización de crear ventajas competitivas sostenidas frente a sus rivales en un entorno de elevada competencia, obteniendo mayor rentabilidad y creciendo más que estos al conquistar más consumidores e incluso arrebatárselos su propia clientela ofreciéndoles un mayor valor. De ahí la importancia del tema dado el cambio de cadena que motiva a la dirección en realizar estudios para mejorar su gestión. Para lograr el aumento de la competitividad, Porter plantea que es indispensable analizar el sector en el

que se desenvuelve la empresa, a través de cinco fuerzas competitivas que actúan en él e identificar los factores claves de éxito en el mismo.

Los factores claves de éxito (FCE) son aquellos elementos sobre los que se basa la competencia en el mercado. De acuerdo a dichos factores la empresa debe desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas. (Ronda, 2015)

Para lograr ventajas competitivas en relación a los contrincantes en un determinado sector es esencial dominar los factores claves de éxito mejor que ellos y para esto la empresa tendrá que contar con un grupo de capacidades. En el presente estudio se orienta el análisis de la competitividad en el hotel Four Points By Sheraton Habana.

Se hace necesario el estudio de la cultura organizacional del hotel bajo su marca Four Points By Sharaton teniendo en cuenta el aumento de la situación competitiva en el destino La Habana, y más particularmente en la zona de Miramar dada la variedad de cadenas hoteleras de prestigio que gestionan los hoteles presentes en la zona, como Meliá, Memories y H10, que se enfocan en el turismo de negocios por su proximidad al centro de Negocios Miramar Trade Center, y a otras motivaciones entre las que destaca el turismo cultural en ciudad de La Habana.

Además, en la zona destacan tanto como en el resto de la capital alojamientos y casas de renta del sector no estatal que ofrecen servicios hogareños y muy personalizados a los clientes, determinando así un aumento en los alojamientos turísticos, y una variante más económica para los clientes que solo se diferencia en la facilidad de salones para reuniones y otros servicios más especializados por parte de los hoteles de la propuesta estatal. El aumento de la oferta para los clientes hace necesario el estudio de los factores claves del éxito para las empresas hoteleras, y la correcta selección de los proveedores para los cuales aumenta su demanda haciéndose necesario el conocimiento de la situación competitiva en un entorno turbulento, y las diferencias con el resto del grupo para con base en sus ventajas y desventajas competitivas.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **La competitividad en la gestión empresarial.**

En un escenario económico donde la rivalidad de las empresas se incrementa y la lucha por los

mercados es intensa, el análisis de la competitividad se erige en concepto clave para conocer su posición dentro de este y a partir de ahí poder adoptar una conducta a través de acciones, que le permitan alcanzar el nivel de competitividad necesario para garantizar sus objetivos organizacionales. Mayormente utilizado en los medios empresariales, el término competitividad, también se aplica en ambientes socioeconómicos y políticos. De acuerdo con los autores clásicos en temas empresariales Porter (1990) y Krugman (1994): “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”, de lo que se puede asumir- lógicamente- que a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas. Por lo tanto, la base de la competitividad se encuentra en la empresa.

La competitividad empresarial no surge de forma espontánea; se puede alcanzar a través del uso adecuado y diferenciado de recursos naturales, financieros y tecnológicos; utilizados de una manera superior que la competencia y también se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje, negociación y liderazgo por grupos representativos de los colectivos de Recursos Humanos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

La competitividad se puede definir como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico así se señala en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2001).

La prosperidad de una nación depende en gran medida del nivel de competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios. Según Abdel y Romo (2005), la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

Tomando en cuenta este criterio, la competitividad de una empresa es la capacidad de la misma de triunfar en un entorno de elevada competencia; es la capacidad de una organización de crear ventajas competitivas sostenidas frente a sus rivales y, por ende, generar beneficios y crecer más.

La competitividad en el actual contexto socio-económico consiste en comprobar hasta qué punto los productos que ofrece una organización atraen a sus consumidores, es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno.

La competitividad es un concepto relativo, según, González y Cárcaba (2003), muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Se puede decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Al definir la competitividad, Caballano (2001) la plantea como “la capacidad de una organización para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”.

La Cámara de los Lores de Reino Unido plantea que una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de crear productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores (Warner, 2000).

Tomando en consideración los criterios anteriores, la competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa a largo plazo. Para Ivancevich en su libro *Gestión, calidad y competitividad*. Según Márquez (2000), la Competitividad Nacional es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos, lo cual puede aplicarse también al plano empresarial, teniendo en cuenta la competitividad como el grado en que es capaz una organización de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado.

Porter (1990), plantea que para triunfar en este sentido la empresa debe ser capaz de crear ventajas competitivas sostenidas frente a sus rivales, o sea, ofrecer a los clientes un mayor valor que el que aquellos pueden proporcionarle. Sólo así podrá aumentar su rentabilidad. El término de

competitividad es la base para el análisis estratégico empresarial, según este autor, las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

Por su parte Rubio y Aragón (2006) le conceden un mayor importancia a la rivalidad entre las empresas como motor impulsor hacia la competitividad, al definirla como “la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”. Aunque es acertado concederle una gran importancia a la rivalidad en materia de competitividad empresarial, se omite en este concepto una necesaria explicación sobre los tipos de capacidades, la superioridad en qué parte del desempeño es vital, especificidades que sí logran describir otros autores que evolucionan en el análisis de este mismo concepto.

Para Ronda, (2016) el término de competitividad es la base para el análisis estratégico empresaria, las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

Un factor en el que coinciden todos los puntos de vista es en el papel de la rentabilidad como un importante requisito de la empresa para ser competitiva, lo que queda evidenciado en el siguiente planteamiento: “Una empresa es competitiva si es rentable, lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones” (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro y Castañón, 2005).

### **Evolución del pensamiento estratégico en la planeación. La dirección estratégica integrada.**

El término estrategia es adquirido del terreno militar y es llevado al área económica debido a su esencia, la cual es competir y actuar frente a un enemigo para alcanzar el objetivo que se ha propuesto. La Dirección Estratégica es definida por Ronda y Marcané, (2004) como: "el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de

estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para contribuir a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social".

En el contexto cubano la dirección estratégica abarca:

- La dirección por objetivos derivados y concertados hasta la base, como expresión de la unidad de los intereses sociales, colectivos e individuales.
- La dirección con el enfoque de valores como ha enseñado Fidel, en aras de consolidar una cultura organizacional socialista; y la dirección con plena participación como únicamente puede darse con el Socialismo donde los trabajadores son dueños de las fábricas y de la riqueza. La actitud estratégica debe ser una actitud anticipadora, reconocer que las estrategias evolucionan es vital para el éxito de la organización.

La Dirección Estratégica Integrada es un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en el presente y en el futuro en el cumplimiento de su objeto social. Está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización; actúa sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras y está enfocada a romper todas las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión. La Dirección Estratégica Integrada incorpora una nueva cualidad al sistema de dirección empresarial, convirtiéndola en una alternativa de solución a la contradicción que enfrentan las empresas, que operan en entornos complejos, las que de un lado requieren de alta autonomía de todos sus eslabones para dar respuesta ágil, y de otro lado, requieren que sus eslabones trabajen en sistema, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa. (Ronda y Marcané, 2004)

La planeación estratégica no es exclusiva de nuestro tiempo sino que es inherente al hombre como ser humano. Según Cope (2013) la planeación tradicional da por hecho que el sistema organizacional es un sistema cerrado en el cual se puede elaborar un plan articulado y definido, mientras que la planeación estratégica considera el sistema abierto, en el que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio



externo e interno. La planeación tradicional, basada en fórmulas y en modelos, trata de cambiar la realidad haciendo poco caso de los valores y de las situaciones cambiantes.

Tomando en cuenta el criterio de Wootton y Horne (2012) pensar estratégicamente va mucho más allá que planificar o dirigir por estrategias. El pensamiento estratégico implica el desarrollo de una serie de habilidades que los directivos requieren en el mundo de hoy, donde las diferentes variables del entorno y su comportamiento le imprimen una alta complejidad a los fenómenos empresariales. El pensamiento estratégico implica tres actividades esenciales: obtener información, formular ideas y planear acciones.

El pensamiento estratégico orienta los cambios a los componentes de la organización y facilita una alta descentralización de los procesos decisorios. El conocimiento es considerado el factor estratégico más destacado y el liderazgo organizacional del futuro lo concentra en la combinación de los elementos clave: excelencia, innovación y anticipación (Rodríguez, 2012).

**Los factores claves del éxito. Las capacidades distintivas y ventajas competitivas.**

El método de gestión por los factores clave para el éxito (FCE), apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de 1960 en la revista Harvard Business Review en el artículo llamado «Management Information Crisis» de Ronald (1960) y a pesar de su importancia para la gestión competitiva, permaneció relativamente inexplorado hasta marzo de 1979 cuando el equipo para investigación en sistemas de información del Massachusetts Institute of Technology lo retomó como herramienta aplicable a la definición de requerimientos de información de un sistema de información gerencial (Rockart, 1979).

Las siguientes definiciones han sido ordenadas de lo general y externo (ambiente macroeconómico y competitivo) a lo particular e interno (actividades críticas que deben desarrollar los individuos clave para que se alcance el éxito de la organización).

Para Ferguson (1982), los factores claves de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas

desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

Los Factores Claves de Éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores, dice Hofel (1978), usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia.

Según Eccles (1993), son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros, o como asegura este autor, eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización. Son elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación. Por esta razón son temporales y específicos a cada gerente. Buena parte de los factores claves de éxito tienen una duración de un año al cabo del cual, deben revisarse.

Para los autores Jonson y Acholes (2002), los FCE son aquellas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores. Este es el criterio con el que se trabaja en la presente investigación.

Las Capacidades Distintivas son toda una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al mover sus productos y servicios a lo largo de la cadena de valor, usando sus activos y en su proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento. Estas capacidades difieren de los activos, en que no son tangibles y están tan inmersas dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociadas o imitadas. Las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten mejorías o superioridades de uno con relación a otro.

De esta manera, desde la visión de un cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten tener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, Laudon (2000), y esto se logra cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos bienes o servicios, costos dominio de un mercado.

Porter, (1985) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventajas competitivas, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializados y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los aspectos anteriores, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes.

Ahora bien, lo manifestado por Gárciga (1999) y por Porter (1985), indican claramente que dentro de los factores que determinan la competitividad y los que permiten marcar ventajas competitivas, existen agentes internos y externos, que se traducen en la cadena de valor de la empresa u organización.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación es “descriptiva”, porque se caracteriza el hotel “Four Points By Sheraton La Habana”. Además, se refleja un análisis “cuantitativo” y “cualitativo”. 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 en cuatro etapas poder incidir de manera adecuada en esa realidad.

### **Fundamentación teórica de la investigación.**

Se recurrió a la revisión de artículos científicos, trabajos de diplomas, tesis de maestría, para encontrar la información bibliográfica que respalda teórica y conceptualmente la temática en estudio.

Métodos teóricos:

- Análisis-síntesis: Se empleó para examinar la información bibliográfica y sintetizarla. Permitió determinar las características generales de la gestión de alojamientos en el hotel objeto de estudio y las relaciones con su entorno, con primacía las relacionadas al uso de herramientas de gestión.
- Inductivo-deductivo: Para identificar las tendencias más recientes en cuanto a la gestión de escenarios en hoteles a nivel internacional y las posibilidades de aplicarlas a la realidad del hotel "Four Points By Sheraton La Habana".
- Hipotético-deductivo: Permitió la formulación de la hipótesis de la investigación como relación entre las variables competitividad del hotel, y las estrategias de mejora.
- Histórico-lógico: Permitió el estudio de la evolución de los factores claves del éxito, ventajas competitivas y capacidades distintivas en el hotel "Four Points By Sheraton La Habana". Se analizaron investigaciones realizadas por importantes exponentes sobre indicadores hoteleros en el campo de la empresa y la academia. Se estudió y describió el devenir de la gestión estratégica integrada a nivel mundial y nacional, además de las tendencias en los estilos de dirección.

Técnicas empleadas para determinar la situación competitiva

Con anterioridad a la elaboración de las matrices se realizó una caracterización de la entidad en relación a su entorno.

Análisis de la cadena de valor

Siguiendo lo planteado por Henderson (1990), la interacción de la empresa con el entorno es posible porque la misma crea un valor. Las actividades de valor son aquellas que determinan ventajas competitivas, y son factores de diferenciación que generan productos valiosos para el cliente.

Las actividades de la cadena del valor corresponden a dos grupos:

Actividades básicas o primarias: Conforman el proceso productivo de la empresa, desde el punto de vista físico, así como la transferencia y atención al cliente.

Actividades de soporte o apoyo: Son los procesos que ayudan al desarrollo de las actividades primarias.

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 impactos cruzados.**

Se empleó la matriz DAFO o de impactos cruzados para organizar y representar los problemas detectados así como establecer una relación entre el entorno, la gestión de la empresa y las estrategias a emplear. (Ronda, 2015).

Para su construcción, se realizó como parte de la caracterización el análisis del entorno determinando las oportunidades y amenazas que pueden incidir en posición competitiva del hotel. Posteriormente se analizaron en el orden interno las fortalezas y debilidades en la gestión del alojamiento atendiendo a lo planteado por Ronda, (2015). A continuación, se evaluaron los impactos cruzados para obtener el cuadrante en el que se sitúa el hotel, según se detalla en el siguiente procedimiento:

1. Se reunió un equipo de especialistas y se presentaron los resultados de la caracterización del hotel, para determinar las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, con incidencia en la situación competitiva de la instalación.

2. Con los factores identificados se conformó la Matriz de Impactos Cruzados, con el objetivo de determinar cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad y a contrarrestar una amenaza, y cómo una debilidad imposibilita beneficiarse de una oportunidad y potencia el efecto de una amenaza. Este procedimiento se evaluó otorgando una puntuación de: 0 (no impacta), 1 (impacto bajo), 2 (medio) y 3 (alto).

3. Se realizó la sumatoria de cada cuadrante y se obtuvo el de mayor impacto, permitiendo conocer

la situación estratégica del hotel.

Para la realización de este análisis se utiliza la Matriz General Electric, que constituye una herramienta para determinar a nivel corporativo las oportunidades y objetivos de inversión. El enfoque de General Electric, evalúa cada oportunidad con el uso de un diagrama de nueve casillas o pantalla de nueve celdas, en el que cada una de ellas conduce a una determinada estrategia. Esta es una matriz multivariable de dos dimensiones, que comprende: el atractivo del mercado, clasificado en alto, medio y bajo y la posición competitiva del negocio o producto, clasificada en fuerte, media y débil. La clasificación y ubicación de un producto o área de negocios determinada dentro de unas de las nueve casillas de la matriz, pueden hacerse numéricamente o no.

En este caso se eligió el primer método. Para el análisis de cada uno de los indicadores seleccionados, se le asigna un peso específico o factor de ponderación de modo que el total para cada grupo de indicadores sume la unidad (0 al 100 si se toman en por ciento). Se crean columnas clasificadas en: Alta, Media, Baja, Muy baja, a las cuales se les confiere una puntuación valorativa de 3, 2, 1 y 0 puntos, respectivamente. En una columna final aparecerá el resultado de multiplicar la puntuación de la evaluación del indicador que se encontrará entre 0 y 3, por el peso del mismo y la suma total de todos los valores resultantes, dará la puntuación de la matriz en cada una de las dimensiones. El resultado final que se obtiene en cada dimensión, será sobre el cual se establece un criterio para aceptar o rechazar el producto o negocio analizado.

La puntuación final se logra por el siguiente procedimiento:

$$n = \sum p_e j * V(i, j) \quad j = 1$$

Donde: P(i) puntuación final obtenida para cada eje del producto i, denominándose:

- Pa (i): eje del atractivo del mercado.
- Pf (i): eje de posición del negocio.
- pe (i): peso específico correspondiente a cada indicador, dentro del grupo de indicadores de uno u otro eje.

V (i): valor otorgado a cada indicador j de uno u otro eje, para el producto i, siendo:

Valor

- 3 Alto o fuerte 2 Medio 1 Bajo o débil 0 Muy bajo o desconocido

Para la selección de los indicadores para cada dimensión de la matriz se elaboró una encuesta que fue aplicada a todos los miembros del grupo de especialistas de la instalación, la cual arrojó los siguientes resultados:

Posición competitiva del negocio

- Servicios de recepción rápido.
- Limpieza y confort.
- Condiciones de alta seguridad.
- Relación calidad-precio
- Facilidades para transportarse de manera gratuita.
- Facilidades para la comunicación (Internet, teléfono, fax, mail, etc.)
- Ambientación
- Profesionalidad y trato personalizado de los trabajadores.
- Variedad de la oferta gastronómica.
- Información sobre los servicios del hotel.
- Accesibilidad a la instalación y atractivos fundamentales
- Ubicación

Atractivo del mercado

- Tamaño del mercado.
- Perspectiva del mercado.
- Competencia internacional.
- Fuerza de la competencia.
- Regulaciones legales.
- Distribución del producto.

En la encuesta aplicada se seleccionaron los indicadores que conforman cada categoría o nivel (muy importante MI, importante I, menos importante -I), se determinó el % que representa la cantidad de indicadores de cada nivel dentro de un 100 %. Se dividió el % resultante por la cantidad de indicadores de cada categoría, dando como resultado el peso relativo, cuya sumatoria total debe dar como resultado la unidad. Este análisis fue válido, tanto para la Posición Competitiva del Negocio como para el Atractivo del Mercado. Para los indicadores de la Posición Competitiva del Negocio, se consideró que el total de indicadores de mayor importancia debía representar al menos

el 60 % del peso total, para lograr que incidiesen con más fuerza en la decisión final, tomándose: 60 % para los indicadores (MI); 30 % para los (I); y 10 % para los (-I).

De esta manera, un total de 6 indicadores se consideraron (MI), quedando cada uno con un peso de 10 %, mientras que son 5 los (I) y 2 los (-I), que representan el 6 y 5 %, respectivamente. En los indicadores de Atractivo del Mercado, se eligió la siguiente distribución porcentual: 50 % para los indicadores (MI), 40 % para (I) y 10 % para (-I), Como resultado de la clasificación, un total de 4 se consideraron (MI), correspondiéndoles aproximadamente un 12,5% a cada uno; 3 fueron evaluados de (I) que representan un 13,3 % cada uno y el único evaluado de (-I) representa un 10%.

Tabla 1. Ponderación de los resultados de la encuesta para la clasificación de los indicadores de la matriz General Electric.

Posición competitiva del negocio.

<b>Indicadores</b>	<b>%</b>	<b>Clasificación</b>
Servicios de recepción rápido.	10	MI
Limpieza y confort.	10	MI
Condiciones de alta seguridad.	10	MI
Relación calidad-precio.	10	MI
Facilidades para transportarse de manera gratuita	6	I
Facilidades para la comunicación (Internet, teléfono, fax, mail, etc.)	10	MI
Ambientación	6	I
Profesionalidad y trato personalizado de los trabajadores.	6	I
Variedad de la oferta gastronómica.	10	MI
Información sobre los servicios del hotel.	6	I
Accesibilidad a la instalación y atractivos fundamentales	10	MI
Ubicación	6	I
	<b>Σ= 100</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En la conformación de la matriz fue fundamental la valoración de los especialistas consultados acerca de cada uno de los indicadores, que permitió la obtención de la puntuación final, la



resultó al multiplicar la valoración de cada indicador por el peso (%) del mismo. Como se aprecia en la matriz cada eje fue dividido en tres niveles; permitiendo establecer el criterio de la situación de la empresa en el mercado sobre la cual son elaboradas las estrategias a seguir. Los valores predefinidos que posee cada eje, fueron tomados a partir de la bibliografía consultada, que en el presente caso son fácilmente adaptables.

- 3 representa 100% que es el máximo. 0 representa 0% que es el mínimo.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Análisis de herramientas para el estudio de la situación competitiva**

#### **Cadena de valor.**

El análisis de los aspectos relacionados a la cadena permite detectar problemas y beneficios de la empresa que se recogen en sus fortalezas y debilidades. Esta identificación facilita el diseño de las estrategias para la toma de decisiones y la elaboración del plan de acciones para aprovechar las ventajas competitivas detectadas y eliminar la pérdida de valor.

Tabla 2. Cadena de Valor del hotel Four Points By Sheraton La Habana.

<b>Infraestructura de Dirección</b>				
-Estructura y dirección adecuada en relación a la estrategia. <b>-Deficiente gestión de compras</b>	-Integración a la política de las cadenas	-Poder de decisiones Sobre la política de ventas	<b>-Limitado poder de decisiones sobre la promoción</b>	-Estructura horizontal adecuada y dirección en función de las estrategias. -Flujo de información Adecuado a todos los niveles
<b>Recursos Humanos</b>				
-Experiencia de los trabajadores y conocimiento de los estándares de la marca. -Clima laboral satisfactorio	-Capacitación adecuada -Personal suficiente	-Personal con competencias	-Dominio de idioma inglés <b>-No dominan Francés y alemán</b>	-Personal adecuado para brindar servicio personalizado
<b>Tecnología</b>				
<b>-Necesidad de equipamiento de cocina moderno</b>	-Equipos de lavandería en buen estado -Seguridad informática en el hotel	-Reservas on line.	-Promoción a través del Sitio Web del Hotel y la Cadena.	-Sistema de gestión hotelero actualizado
<b>Suministros</b>				
<b>-Inestabilidad de Proveedores</b>	<b>-Escases de materiales Para el mantenimiento</b>	<b>-Poca diversificación de los canales de distribución</b>	-Promoción a través de sueltos y papelería en las habitaciones	<b>-Bajo stock de algunos productos</b>

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Servicios
-Gestión de pagos eficiente <b>-Limitado presupuesto</b>	-Se garantizan las operaciones de las áreas	<b>-Altos índices de ocupación</b>	-Política de relaciones Públicas <b>-Profundizar en los estudios de mercado</b>	<b>-Necesidad de más servicios complementarios</b> que aumentan la calidad del producto

Leyenda:

Actividades de apoyo o soporte

Actividades básicas

-Fortalezas **-Debilidades**

Fuente: Elaboración propia.

Su estructura horizontal se encuentra enfocada en minimizar los niveles de subordinación y alcanzar las estrategias empresariales a partir del conocimiento y ejecución por parte del personal de los estándares de la marca lo que constituye su ventaja competitiva fundamental.

### Elaboración de la Matriz DAFO

Una vez realizado el análisis del macro y micro entorno, y el análisis interno del hotel, se relacionaron un conjunto de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. A estos elementos se incorporaron los criterios emitidos por el grupo de especialistas del sector. Con los resultados obtenidos de la aplicación de dicho método, se realizó la evaluación según procedimiento descrito que permite determinar los de mayor impacto para el hotel.

Tabla 3. Presentación del conjunto de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas

Fortalezas	Oportunidades
<b>F1.</b> Compromiso del personal de mantenimiento. <b>F2.</b> Seguridad informática. <b>F3.</b> Personal familiarizado con el sistema de gestión hotelera. <b>F4.</b> Trabajadores con competencias y formación profesional.	<b>O1.</b> Estabilidad política y social del país. <b>O2.</b> Establecimiento de nuevas relaciones internacionales. <b>O3.</b> Aumento de las relaciones con China y preferencias de este mercado. <b>O4.</b> Proceso de cooperación latinoamericana.

<p><b>F5.</b> Trabajadores con residencia cercana al hotel.</p> <p><b>F6.</b> Experiencia de los trabajadores.</p> <p><b>F7.</b> Clima laboral satisfactorio.</p> <p><b>F8.</b> Trabajadores de recepción con experiencia y dominio idiomático.</p> <p><b>F9.</b> Confort, acogida y limpieza.</p> <p><b>F10.</b> Limpieza de las habitaciones y servicio de las camareras.</p>	<p><b>O5.</b> Disposición de viaje para turismo de negocios.</p> <p><b>O6.</b> Comercialización de los atractivos de ciudad.</p> <p><b>O7.</b> Capacidad hospitalaria del pueblo cubano.</p> <p><b>O8.</b> Elevada preparación del pueblo cubano.</p> <p><b>O9.</b> Reconocimiento del sistema de salud cubano.</p> <p><b>O10.</b> Políticas de protección al medio ambiente.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1.</b> Estado constructivo del inmueble hotelero.</p> <p><b>D2.</b> Necesidad de materiales de mantenimiento.</p> <p><b>D3.</b> Sobreexplotación de equipos.</p> <p><b>D4.</b> Acceso Wi-Fi en su totalidad solo desde las habitaciones del piso privilegiado (cuarto piso).</p> <p><b>D5.</b> Poca variedad de la oferta gastronómica</p> <p><b>D6.</b> Modernidad del equipamiento de cocina</p> <p><b>D7.</b> Negociación a precios mínimos para turoperadores y agencias de viajes.</p> <p><b>D8.</b> Demoras en la gestión de compras por inestabilidad de proveedores.</p> <p><b>D9.</b> Mal funcionamiento de la discoteca por el estado técnico de los equipos.</p> <p><b>D10.</b> Insuficiente dominio de idioma francés y alemán.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> Bloqueo económico</p> <p><b>A2.</b> Consideración de Cuba como destino caro.</p> <p><b>A3.</b> Poca diversificación de mercados.</p> <p><b>A4.</b> Fenómenos meteorológicos en el destino.</p> <p><b>A5.</b> Falta de acceso a las últimas tecnologías internacionales.</p> <p><b>A6.</b> Baja promoción con respecto al destino.</p> <p><b>A7.</b> Competidores potenciales en categoría de proyecto.</p> <p><b>A8.</b> Políticas gubernamentales con respecto a los proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Matriz de impactos cruzados.

Externos																				
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Total	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Total
D1	0	0	1	3	2	0	2	2	10	1	3	2	1	2	0	0	0	0	0	9
D2	3	2	0	0	3	0	2	3	13	2	3	2	2	2	0	0	2	0	0	13
D3	2	3	2	0	3	0	2	3	15	0	3	3	2	3	0	0	2	0	0	13
D4	2	2	2	3	3	0	1	1	14	2	3	3	2	2	0	2	0	3	3	20
D5	2	2	0	2	0	0	3	2	11	2	2	1	2	2	0	0	2	3	3	16
D6	3	2	2	3	0	0	3	2	10	3	3	2	1	2	1	0	3	3	3	20
D7	2	2	2	3	3	0	1	1	15	1	3	2	1	2	0	0	0	0	0	9
D8	3	2	0	0	3	0	2	3	13	2	2	1	2	2	2	0	0	2	3	16
D9	2	3	2	0	3	0	2	3	15	2	3	2	2	2	0	0	2	0	0	13
D10	2	2	0	2	0	0	3	2	11	0	3	3	2	3	0	0	2	0	0	13
Total									127											142
F1	2	0	0	0	0	0	2	1	5	1	0	3	2	2	0	2	1	2	1	14
F2	3	0	0	2	0	0	0	0	5	3	3	1	2	2	2	0	0	3	3	19
F3	3	3	3	3	0	0	2	0	14	3	2	2	1	2	1	2	0	1	1	11
F4	3	2	1	0	0	0	2	3	11	2	2	2	1	2	0	2	3	1	1	16
F5	3	2	2	0	0	0	2	3	12	3	2	1	2	2	2	0	0	1	1	15
F6	0	3	3	3	0	3	2	3	20	1	3	2	2	2	0	2	3	1	1	17
F7	2	1	2	0	0	0	0	0	5	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4
F8	2	2	2	0	0	2	0	0	6	3	0	0	2	0	3	0	0	2	0	10
F9	2	2	3	0	0	2	0	0	10	3	1	3	0	0	3	1	3	1	0	15
F10	3	2	2	0	2	0	3	3	15	3	2	1	0	0	3	2	1	0	0	12
Total									105											137

Fuente: Elaboración propia.

### Diagnóstico y análisis de las estrategias para el hotel

El análisis de los valores del cruzamiento de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, permitió determinar las variables de mayor impacto para la empresa, con las cuales se elaboró el problema estratégico que se presenta a continuación:

#### Problema estratégico general

El hotel se encuentra ante un aumento de los volúmenes de ventas a turistas internacionales, una mayor competitividad en el destino, baja diversificación de mercados, con dependencia del mercado norteamericano producto de su marca y problemas en el sistema logístico.

Su infraestructura necesita renovación, la oferta gastronómica es poco variada, los problemas en la conexión a Internet, la insatisfacción de los clientes con el estado técnico de los equipos y la necesidad de profundizar en el estudio de nuevos mercados.

El hotel cuenta con un ambiente confortable y tranquilo, facilidades para minusválidos y un buen servicio de bares.

#### Selección de las líneas estratégicas de actuación para el hotel

Para la formulación estratégica de la instalación se aplicaron las siguientes matrices: la Matriz Direccional y la Matriz General Electric o Posición Competitiva- Atractividad del mercado.

Partiendo de las relaciones establecidas en la Matriz de Impactos Cruzados, presentada en el epígrafe anterior, se determina la posición de la empresa en la matriz, a partir de la sumatoria de los valores asignados por los especialistas en cada cuadrante.

Tabla 5. Sumatoria por cuadrante de la Matriz de Impactos Cruzados

<b>FORTALEZAS–OPORTUNIDADES 137</b>	<b>FORTALEZAS- AMENAZAS 105</b>
<b>DEBILIDADES- OPORTUNIDADES 142</b>	<b>DEBILIDADES-AMENAZAS 127</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información se elabora la Matriz Direccional que permite la selección de las estrategias a desarrollar en la instalación.

Tabla 6. Matriz Direccional del Hotel Four Points By Sheraton La Habana

<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>PUNTOS FUERTES</b>	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<b>PUNTOS DEBILES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACION</b>	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Fuente: Elaboración propia.

El análisis muestra una situación desfavorable para la empresa, destacando la existencia de un número considerable de debilidades (10), que impiden aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas. Esta situación requiere la aplicación de estrategias de reorganización que consisten en trazar alternativas de en la gestión que permitan reorientar la actividad de la organización hacia una nueva etapa de crecimiento, mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

Por ello se propone la aplicación de estrategias de saneamiento, dado que, a pesar de los obstáculos a los que se enfrenta la organización, existen muchas oportunidades que se pueden gestionar, si se apoya en una correcta explotación de las fortalezas presentes reanudando el crecimiento empresarial.

Resultados finales por dimensiones:

Posición competitiva del producto: 1,98

Atractivo del mercado: 1,63

Tabla 7. Resultado final de la valoración de los indicadores para la conformación de la Matriz General Electric.

Posición competitiva del negocio.

Indicadores	%	Valoración				Resultado
		3	2	1	0	
Servicios de recepción rápido.	10	x				30
Limpieza y confort.	10		x			20
Condiciones de alta seguridad.	10	x				30
Relación calidad-precio.	10		x			20
Facilidades para transportarse de manera gratuita	6		x			12
Facilidades para la comunicación (Internet, teléfono, fax, mail, etc.)	10		x			20
Ambientación	6			x		6
Profesionalidad y trato personalizado de los trabajadores.	6			x		6
Variedad de la oferta gastronómica.	10		x			20
Información sobre los servicios del hotel.	6		x			12
Accesibilidad a la instalación y atractivos fundamentales	10			x		10
Ubicación	6		x			12
Resultado final: 1,98						<b>198</b>

Fuente: Elaboración propia.

Atractivo del mercado.

Indicadores:	%	Valoración				Resultado
		3	2	1	0	
Tamaño del mercado.	12,5		x			25
Tasa de crecimiento del mercado.	13,3			x		13,3

Competencia internacional.	13,3	x				39,9
Rentabilidad del sector.	13,3	x				39,9
Flexibilidad de los precios.	12,5				x	0
Estabilidad del sector.	12,5			x		12,5
Capacidad de expansión de los competidores	10		x			20
Regulaciones legales.	12,5			x		12,5
						<b>163,1</b>

Resultado final: 1,63

Fuente: Elaboración propia.

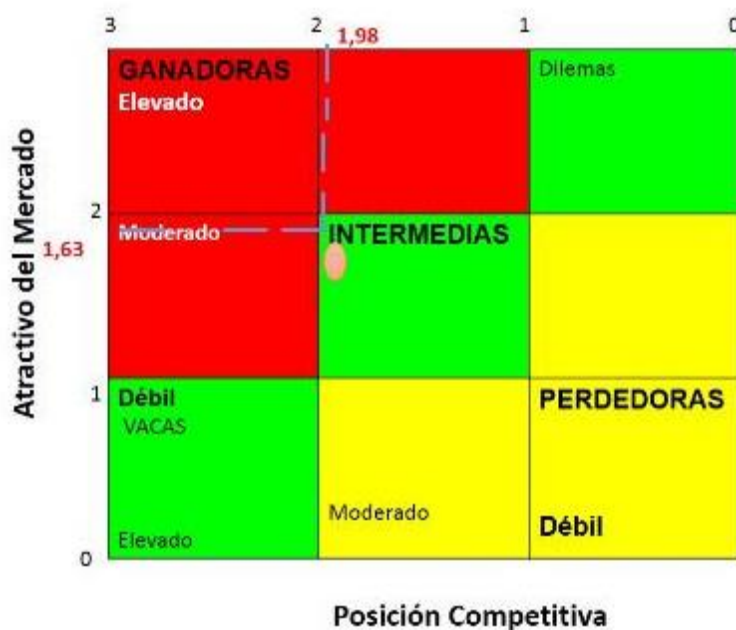


Figura 1. Matriz General Electric

A partir de los resultados de la evaluación de los indicadores, la ubicación del hotel en la matriz corresponde a la segunda zona o zona verde según su matriz, lo que significa que es un producto de atractivo medio, cuya cuota de mercado se debe mantener. Para dicha situación es importante rentabilizar con sensatez para tratar de mejorar la posición competitiva y concentrarse en un segmento de mercado a fin de poder aprovechar mejor sus recursos en la satisfacción de sus necesidades.

De los 20 indicadores considerados en el análisis, el 75 % obtuvo calificaciones entre medias y bajas, solo el 20 %, obtuvo calificación alta.



Tabla 8. Resumen de las valoraciones de los indicadores para la Matriz General Electric

Valoración	# de indicadores	%
Alta 3	4	20,00
Media 2	9	45,00
Baja 1	6	30,00
Muy baja 0	1	5,00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta se enfoca en abordar la orientación estratégica de la instalación al corto plazo. La misma se basa en el análisis de las circunstancias del entorno, evaluando las condiciones internas del hotel y el intercambio con el grupo de especialistas del sector.

La propuesta se estructura en **objetivos, estrategias y acciones**.

### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos propuestos se determinan en estrecha relación a los intereses de la dirección de la entidad y el grupo de especialistas consultados. Se realizó un ejercicio de grupo a partir del cual, con base de la teoría de Pareto, se seleccionaron las áreas de resultado clave de mayor incidencia en los resultados de la empresa.

#### Rentabilidad:

- O-1.** Alcanzar los ingresos del plan anual en un 100%.
- O-2.** Lograr un nivel ocupación lineal por encima del 85% mensual.

#### Gestión comercial:

- O-3** Posicionar al hotel como el punto de referencia de la zona turística en su categoría.
- O-4.** Aumentar la operación con el mercado norteamericano.

#### Gestión del Capital Humano:

- O-5.** Garantizar las competencias idiomáticas y la motivación del capital humano.
- O-6.** Realizar adecuaciones a los atributos del producto-servicio adaptando la oferta a las necesidades de los mercados.

#### Capital físico:

**O-7.** Actualizar la infraestructura, el equipamiento y los sistemas tecnológicos según nuevas tendencias de la hotelería y la marca.

### **Estrategias clave del hotel**

Para el logro de los objetivos estratégicos y operativos, se presentan cuatro estrategias clave para la gestión del hotel:

- Definición de la cartera de productos-servicios.
- Crecimiento en la participación de mercados y segmentos.
- Posicionamiento competitivo.
- Progreso de las condiciones infraestructurales y tecnológicas.

### **Cartera de productos-servicios**

Tomando en consideración las oportunidades y las fortalezas, se propone la estrategia de definición de la cartera de productos-servicios que se van a desarrollar en el hotel.

### **Propuestas de diseño de productos-servicios como estrategias de cartera de productos-servicios (PS)**

**PS1** Implementar nuevos servicios para el turismo de negocios.

**PS2** Brindar nuevas actividades contemplativas y el desarrollo de eventos que incrementen el conocimiento y las habilidades negociadoras de los clientes.

**PS3** Coordinar con los Comités Organizadores y Agencias Receptivas la inclusión del hotel como alojamiento de viajes con motivos culturales y de naturaleza.

**PS4** Programar actividades tradicionales cubanas en la piscina y espacios de servicio de alimentos y bebidas.

**PS5** Mejorar los servicios de salud, belleza y energía (*wellness*).

**PS6** Especializar el servicio de restauración para los clientes que no alojados en el hotel.

**PS7** Crear ofertas complementarias que aprovechen los atractivos de la zona.

**PS8** Ofrecer mayor calidad en los servicios de la oferta gastronómica.

### **Estrategia de crecimiento (EC)**

Del análisis que permite determinar el crecimiento del hotel se propone una estrategia de expansión de mercados desde la valoración de la penetración del mercado en la actualidad.

**EC1.** Aumentar las llegadas de clientes directos.

**EC2.** Incrementar la operación con los mercados alternativos para menguar la dependencia al principal emisor el mercado norteamericano.

**EC3.** Garantizar el aumento del valor añadido para los clientes actuales y potenciales según sus niveles de satisfacción.

**EC4.** Ampliar el número de clientes y su índice de repitencia actual.

### **Estrategias de posicionamiento (EP)**

Las estrategias de posicionamiento están enfocadas en los caminos para atraer a los clientes potenciales y la imagen de marca que se desea ofrecer sobre los servicios de la empresa.

**EP1.** Organizar contratos con nuevos turoperadores de acuerdo a las características del producto-servicio.

**EP2.** Aumentar la información a los clientes sobre las facilidades del hotel.

**EP3.** Diseñar mecanismos de comunicación con los turistas de otros hoteles.

**EP4.** Implementar un sistema de infraestructura de marketing (información e investigación).

**EP5.** Incrementar ventas directas.

**EP6.** Promocionar los cambios estratégicos en el hotel en cuanto al mejoramiento del producto-servicio.

**EP7.** Actualizar del sitio WEB con inclusión de facilidades de venta on-line.

**EP8.** Revisión semanal en las redes sociales de las opiniones de turistas.

### **Estrategias para la mejora de los medios infraestructurales y tecnológicos (EIT)**

La selección de estas estrategias se enfoca en la disminución de los problemas infraestructurales que es una de las principales exigencias de los turoperadores enfocados en la satisfacción de los clientes.

**EIT1.** Garantizar los materiales directos de mantenimiento en correspondencia con las tecnologías más actuales.

**EIT2.** Diseñar un sistema de comunicación con los prestatarios de servicios de mantenimiento.

**EIT3.** Mejorar las condiciones tecnológicas para el servicio de acceso a Internet.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la aplicación del análisis multicriterio para determinar los factores claves del éxito que inciden en la situación competitiva del hotel objeto de estudio, el Four Points By Sheraton La Habana, y en consecuencia realizar un diseño estratégico para la empresa se puede arribar a las siguientes conclusiones:

Las variables del entorno que más afectan a la empresa son: el incremento de la competitividad en el destino, la poca diversificación de los mercados, la dependencia del mercado norteamericano y el incumplimiento de algunos proveedores de servicios.

La realización del diagnóstico estratégico del hotel, permitió identificar como ventaja competitiva fundamental, su adecuada estructura horizontal enfocada en minimizar los niveles de subordinación y alcanzar las estrategias empresariales a partir del conocimiento y ejecución por parte del personal de los estándares de la marca.

Las áreas de resultado clave son: la rentabilidad, la gestión del capital humano, el capital físico y la gestión comercial, y para mejorar la situación del producto-servicio y su posición competitiva, es necesaria la aplicación de 23 estrategias encaminadas al saneamiento, la concentración de los mercados y seguir con el incremento paulatino de las ventas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Caballano, J. L. (2001). La competitividad empresarial. Disponible en: <http://www.elprisma.com/administraciónyfinanzas>.

Castañón, R. La política industrial como eje conductor de la competitividad de las PyME". México. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Fondo de Cultura Económica. 2005.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2001). Consultado el 2.02. 2016. Disponible en: <http://lidermoderno.com>.

Cope, R. (2013). Strategic Planning. Management and Decisión Making. A.A. H.E. ERIC.

Eccles, P. (1993). Planning for Improved Performance. En: Management Accounting. pp 53-54.

Ferguson, Ch. y Dickinson, R. C. (1982). Success Factors for Directors in the Eighties. En: Business Horizons. May - Jun. pp 14-18.

Gárciga, R.J. (1999). Formulación Estratégica, un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela.

- González, E.; Cárcaba, A. (2003). Modelo de competitividad para las empresas turísticas del municipio José Laurencio Silva del estado Falcón. Universidad de Carabobo. Disponible en: [www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com). Consultado el: 23.05.2017.
- Henderson, B. (1990). ¡Falacias fuera!: La verdadera esencia de la estrategia empresarial. Harvard Deusto Business Review. 3er Trimestre.
- Johnson, G. y Acholes, K. (2002). Exploring corporate strategy. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2000). Administración de los sistemas de información, organización y tecnología: Prentice Hall.
- Márquez, M. (2000). Competitividad en las organizaciones. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>. Consultado el 23.12.2016.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (1984). The Technology and the Economy, Paris. 1992 Consultado el 13.04.2017. Disponible en: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review. Vol. 63, pp.149-150.
- Porter, M. (1988). Ventaja Competitiva, CECSA, México.
- Porter, M. (1989). Estrategias Competitivas de las Naciones. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (1990). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Editorial CECSA.
- Rockart, J. F. Chief Executives define their own data needs. En: Harvard Business Review. March - Ap. pp 81-93. 1979.
- Rodríguez, F. O. (2012). Planificación Tradicional o Estratégica. Un reto para el siglo XXI. Folletos Gerenciales. Ministerio de Educación Superior. CCED-MES.
- Ronald, D. (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review. Sept.-Oct. pp-111-121.
- Ronda, G.A. Dirección Estratégica integrada: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Editorial Felix Varela. 2016.
- Ronda, G. A. y Marcané J. A. (abril, 2004). Ciencias de la Información Vol. 35, No. 1.
- Ronda, G. A. (2015). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.
- Romo, D. y Musik, A. (marzo, 2005). Sobre el concepto de competitividad revista Comercio Exterior. Vol. 55. No. 3.

- Solleiro, J. L.; Castañón, R. (2008). *Gestión Tecnológica: conceptos y prácticas*. México: Plaza y Valdés.
- Warner, A. (2000). *Definición y Evaluación de la Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Consultado el 20.01.2017. Disponible en el sitio <http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRepDom/>
- Wootton, S. y Horne, F. (2012). *Pensamiento Estratégico: un camino a la estrategia paso a paso*. Ediciones Giga.