

El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las Cadenas Hoteleras en Cuba

Dra. María Elena Deulofeu Crespo *

La Dirección Estratégica como nuevo paradigma de la gestión empresarial contemporánea aborda tanto el contenido como el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, de forma tal que se conjuguen los aspectos internos de la organización con la evolución constante de un entorno turbulento para establecer las estrategias y acciones que llevarán a la organización al futuro deseado. Es por ello que la forma en que se efectúen los procesos estratégicos reviste una singular importancia para las organizaciones cubanas que no están alejadas de esta situación.

En el presente artículo se explican los procesos estratégicos realizados (en su primera versión) en el MINTUR y en tres cadenas y grupos hoteleros del país. La información que se ofrece es real y aunque no se ofrecen resultados de los procesos ni ninguna información que comprometa a las organizaciones, preferimos no mencionar los nombres de las entidades reales.

A partir de la experiencia de los procesos realizados, sus aspectos tanto positivos como negativos y teniendo en cuenta las condiciones existentes en el sector que favorecen y obstaculizan la realización de los procesos estratégicos en la actualidad, se proponen las vías para el perfeccionamiento de los mismos.

Los aspectos de la propuesta están referidos a la forma y los métodos a utilizar para realizar los procesos estratégicos en las condiciones del sector turístico cubano y tiene en cuenta los postulados de varias escuelas de la dirección estratégica, aunque casi todo, en términos de procedimiento es bastante general, puede ser adaptado a las condiciones específicas de cada organización.

EL PRESENTE artículo está basado en la experiencia real de algunas cadenas hoteleras en Cuba, y aunque solo trataremos sobre los procesos estratégicos realizados con el objetivo de proponer vías para su perfeccionamiento, preferimos no mencionar los nombres de las organizaciones reales, por lo que utilizaremos Organización Uno, Dos y Tres.

* Profesora asistente del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

En el Sistema Turístico del país los procesos estratégicos comienzan a desarrollarse en el año 1996 orientados por el Ministerio de Turismo. Los realizaron, en una primera versión hasta el año 2001 algunos grupos y territorios. Con posterioridad se orientó por continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003 y se incorporan otros grupos y territorios.

Estos procesos estratégicos en las cadenas y territorios se realizan algunos de forma independiente con las fuerzas de las propias entidades, y en otros casos se acude a equipos consultores de las universidades y centros de investigación para que ayuden a su realización y asesoramiento.

A partir de la creación en el MINTUR del Grupo encargado de promover y acelerar la introducción de la Dirección Por Objetivos (DPO) se retomaron los trabajos realizados por las Cadenas, Grupos y territorios del país, y se decidió realizar una planificación estratégica hasta el año 2003 para el sistema de turismo, que constituiría la base de lo que debía hacerse en todas las entidades del sector.

El esquema básico de este proceso de planificación estratégica incluye:

- Misión, Visión y Valores compartidos.
- Escenarios.
- Diagnóstico estratégico.
- Áreas de resultados clave.
- Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Con el fin de homogeneizar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del sistema turístico siguiera este mismo esquema en la proyección hasta el año 2003. Para ello se realizaron seminarios en todo el país a los representantes de los territorios, Grupos y Cadenas.

Según los miembros de este grupo de DPO del MINTUR este proceso ha tenido como *aspectos positivos*. Los siguientes:

- El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes.
- Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos.
- Obligar a los dirigentes a pensar en función de los resultados.
- Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes.

Y las *principales barreras* han sido:

- Inercia contra el cambio.
- La cultura existente en las organizaciones cubanas.

- La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras.

La creación de este grupo de trabajo a nivel central que trabaje por fortalecer la Dirección por Objetivos como una vía para el posterior desarrollo de la Dirección Estratégica como un escalón superior, y la realización de este trabajo de proyección estratégica hasta el año 2003, constituye un paso de avance y algo necesario, pues cada entidad se encontraba trabajando en sus proyecciones de forma aislada.

Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encontraban preparadas para asumir el reto que tenían delante de realizar procesos estratégicos, pues además su personal, y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, por eso considero válido este paso intermedio que ayudó y ayuda a generar formas diferentes de pensar y va moldeando y creando una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubanas.

No obstante, es necesario monitorear estos procesos y conducirlos de forma que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para el desarrollo de estos.

Si bien deben darse los lineamientos centrales de actuación por parte del organismo superior (para trazar el camino general del sector), también se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o grupo hotelero para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

A continuación explicaré de forma resumida, cómo se realizaron los procesos estratégicos en las Organizaciones Uno, Dos y Tres.

Proceso estratégico en la Organización Uno

En la Organización Uno se han realizado dos procesos estratégicos, uno inicial —de 1996 hasta el año 2001— en el ámbito corporativo y otro en 1999 que extendió el horizonte temporal hasta el año 2005.

El segundo, que fue más amplio se realizó siguiendo un método ofrecido por un profesor Vasco, quien lo había aplicado en treinta y seis empresas.

Se creó un Comité de Plan Estratégico integrado por el gerente general y su Consejo de Dirección, e incorporando personas que por su conocimiento y experiencia pudieran aportar en los análisis.

Se programaron sesiones de trabajo con el Comité del Plan Estratégico en las que se analizaron, debatieron y finalmente se conformó el contenido de cada uno de los capítulos del Plan Estratégico.

El análisis fue dividido en seis partes o capítulos:

1. Marco de referencia: donde se define la actividad de la organización, las finalidades, se establecen las reglas del juego, las restricciones estructurales y las ventajas esenciales.
2. Diagnóstico global del entorno: se analiza la demanda, los clientes, la distribución, los competidores, los suministradores y los productos sustitutos para determinar las amenazas y oportunidades. Después se determinan los Factores Claves de Éxito o atributos que definen la actuación de la organización dentro del sector.
3. Análisis Global Interno: Diagnóstico de fuerzas y debilidades mediante el análisis de seis aspectos relevantes: *marketing*, organización, tecnología, hombres, equipos, recursos económicos, así como también el análisis financiero global.
4. Identificación y posicionamiento de las actividades estratégicas: se definieron las Unidades Estratégicas de Negocios siguiendo el criterio de la segmentación estratégica, se realizó el análisis financiero de las actividades y se construyó la cartera de actividades de la organización.
5. Plan estratégico: realizaron el posicionamiento estratégico de las actividades en la Matriz Mc Kinsey y determinaron las elecciones estratégicas básicas en función del posicionamiento alcanzado en la matriz.
6. Evaluación económica del futuro: en función del posicionamiento de las actividades se determinaron las acciones estratégicas dominantes, las opciones básicas, la aceptación de riesgos, las inversiones, la parte del mercado, los productos, los precios, los costos y el esfuerzo de *marketing*.

Para la proyección se elaboraron tres escenarios: alto, medio y bajo en función del número de turistas que arriban al Caribe y a Cuba. Se realizaron por mercados y consideraron el crecimiento habitacional en función de las inversiones y bajo determinados parámetros. Realizó una proyección de la deuda, de los ingresos e ingresos por turista día, así como por polos y se proyectó también la fuerza de trabajo necesaria para afrontar los crecimientos esperados.

La dirección de desarrollo de la Organización Uno considera que entre los *aspectos positivos* de este proceso se encuentra: Orientar a la organización sobre sus negocios y adonde va, produce un cambio en la mentalidad, ya que es una nueva forma de ver los negocios, hace pensar en muchas cosas y es un análisis muy completo.

Consideran que los *aportes principales* de este proceso se encuentran en: el rediseño de productos, el análisis del mercado, el análisis de la competencia y el enfoque producto mercado.

Señalan como *negativo* que fue un proceso muy largo por falta de entrenamiento de los mandos y señalan como principal *barrera*: la falta de referencias sobre empresas internacionales similares.

Como se observa el proceso seguido por esta Organización responde completamente a los criterios del posicionamiento competitivo. Este es un método útil para una organización diversificada que posee una gran variedad de negocios y actividades. De ahí que le concedan un gran valor y una gran importancia al método utilizado.

Este método les permitió definir y posicionar su cartera de negocios y en función de ello determinar los objetivos y acciones estratégicas.

La principal limitación de este modelo utilizado está dada por las propias limitaciones que posee el análisis matricial (y en este caso la Mc Kinsey) y es que tiene un alto componente subjetivo, ya que tanto la identificación de las variables que sustentan las dimensiones como su valoración y ponderación para definir las coordenadas de las dos dimensiones implica una alta subjetividad y requiere de un gran conocimiento y entendimiento de la dinámica competitiva.

Proceso estratégico en la Organización Dos

El proceso realizado en la Organización Dos comenzó con el análisis de su misión y se concluyó que esta era válida y no necesitaba ninguna modificación.

El diagnóstico estratégico se realizó al nivel corporativo y por productos, dividiendo el análisis en externo e interno, para luego realizar la síntesis DAFO, plantear el problema estratégico fundamental, la visión o estado deseado para el futuro, las alternativas estratégicas, objetivos y acciones.

En el análisis externo se consideraron dos momentos básicos:

1. Detectar las variables que tienen incidencia sobre la actividad de la Organización.
2. Evaluar la relevancia a partir del grado de impacto sobre la organización.

Se construyó una base de aspectos a estudiar para detectar las tendencias y definir las variables que tienen incidencia sobre su actividad.

Para realizar estos análisis se consideraron varios niveles:

- Tendencias del turismo mundial.
- Análisis de los principales países emisores al Caribe y su preferencia por Cuba.
- Análisis de la competencia en el Caribe y de la competencia interna.

Se utilizó un sistema de encuestas para obtener el listado inicial de oportunidades y amenazas por línea de producto y para el grupo.

La detección de los factores que debían ser considerados en el diagnóstico interno se dividió en dos partes. Primero se detectaron los factores necesarios para el desempeño del grupo hotelero y después los esenciales para el trabajo de la Casa Matriz.

Se aplicó otro sistema de encuestas para detectar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, y las líneas de productos.

Como complemento al análisis interno se realizó el análisis de la capacidad existente y del proceso inversionista, el análisis económico financiero y posicionamiento de los productos tomando como indicadores la rentabilidad sobre las ventas y la participación en el total de los ingresos y además se realizó una versión de la Cadena de Valor.

Con el resultado del diagnóstico externo e interno se realizó la síntesis DAFO y con ello se estructuró el problema estratégico.

Para determinar el estado deseado de la organización para el futuro, se realizó una tormenta de ideas con los miembros del Consejo de Dirección. Estos elementos fueron reducidos y clasificados utilizando los siguientes criterios: Ámbito de negocios, producto, marca, mercados, canales de distribución, proveedores, compra, recursos humanos, información, dirección, negociación, inversiones y económicos.

Posteriormente se evaluaron de acuerdo con los siguientes indicadores:

- De quién depende que se pueda realizar el deseo: si es algo que solo depende de la organización o que requiere de decisiones a otro nivel.
- En qué plazo puede ser logrado. Se consideran tres plazos: corto (1 año o menos), mediano (de 3 a 5 años) y largo (más de 5 años).
- Qué grado de impacto tiene para la organización: evaluado en alto, medio y bajo.
- Cuál sería el costo de lograrlo: evaluado en alto, medio y bajo.

Esta evaluación ayudó a detectar cuán distante se encuentra la organización hoy de su estado deseado y cuán costoso le será alcanzarlo.

Partiendo de la situación actual de la organización y para llegar al estado deseado se trazaron las estrategias corporativas y para cada línea de producto, sobre la base de solucionar las contradicciones básicas de la organización.

Se analizaron las ventajas y desventajas de cada estrategia propuesta, se evaluaron las estrategias determinando el grado de adecuación de cada una de ellas según el enfoque de la lógica estratégica y se seleccionaron las estrategias a seguir.

Se plantearon los lineamientos estratégicos generales de la organización, que constituyeron la base para determinar los objetivos corporativos y funcionales, vinculados con los objetivos de las líneas de productos.

Sobre la base de las estrategias y objetivos se plantearon las acciones a seguir para materializar las estrategias seleccionadas.

La autora considera que este proceso tuvo los siguientes *aspectos positivos*:

- Por primera vez la organización realizaba un proceso estratégico.
- En los entrenamientos realizados y las sesiones de trabajo con la alta dirección del Grupo se mostró la importancia y necesidad de este tipo de proceso, lo que logró motivar a algunos de sus miembros.
- Logró involucrar a un grupo de especialistas de la organización en el proceso, que se sintieron motivados y vieron la importancia de este.
- El análisis externo realizado permitió que los miembros de la organización que participaron en el proceso estuvieran al tanto de lo que ocurre fuera de ella y comprendieran la necesidad de este aspecto.
- La utilización de las encuestas para determinar las fuerzas internas y externas en el diagnóstico de la situación actual hizo el proceso más participativo y permitió conocer las percepciones de directivos y trabajadores.
- La determinación del estado deseado para el futuro constituyó una forma diferente de hacer pensar a la alta dirección en el futuro que quieren para su organización y las barreras que tienen que enfrentar para lograrlo.

Entre los principales *aspectos negativos* se encuentran:

- El proceso fue inducido por el nivel superior, la alta dirección de la organización lo asumió como una tarea más a cumplir, contrató los servicios de un equipo consultor y no lo sintió como un proceso realizado por ellos, sino para ellos.
- La insuficiente actitud estratégica en los miembros de la alta dirección del grupo provocó que el proceso no tuviera la prioridad requerida y que la participación de ellos fuera limitada.

- La falta de conocimientos sobre el proceso estratégico entre los directivos y los especialistas de la organización hizo necesario la realización de entrenamientos sistemáticos para poder desarrollar las actividades del proceso estratégico.

Las principales *Barreras* para el desarrollo del proceso estratégico fueron: la insuficiente actitud estratégica de la alta dirección de la organización y la falta de conocimientos sobre el proceso estratégico.

Los principales *Aportes* de este proceso fueron:

- Demostró la necesidad de entrenar a los miembros de la organización y a la alta dirección en el proceso estratégico.
- Brindó múltiples experiencias en el desarrollo del proceso al equipo consultor.
- Muchos de los resultados del análisis externo realizado eran válidos para las otras cadenas hoteleras.
- La adaptación de las variables del entorno a las características de la actividad.
- El sistema de encuestas utilizado para la detección y evaluación de las fuerzas internas y externas en el diagnóstico de la situación actual.
- La forma de realizar el análisis económico financiero corporativo y por productos así como el posicionamiento económico de los productos.

Proceso estratégico en la Organización Tres

Comenzó por el diagnóstico de la situación actual, pero esta vez se partió de considerar a la organización como proceso.

Una vez definida la organización como proceso se consideraron las condiciones necesarias para el logro del proceso en cada una de las actividades.

Mediante el trabajo en grupo se determinaron los factores facilitadores y obstaculizadores del proceso. Estos fueron divididos en internos y externos y constituyeron la base para un primer listado DAFO.

En este caso se utilizaron distintos procedimientos para el análisis corporativo y por productos, ya que la organización exigía un análisis más completo de sus productos. Para el análisis corporativo se profundizó en el análisis externo e interno de la siguiente forma:

Para el análisis externo se tomaron como referencia para el estudio las mismas variables que para la Organización Dos y se siguió el mismo procedimiento de las encuestas.

El análisis interno se profundizó analizando los principales recursos y capacidades de la organización, para ver cuáles podían constituir capacidades distintivas y fuente de ventaja competitiva. Se realizó un análisis del proceso inversionista.

Para analizar los resultados de la organización además del tradicional indicador de turistas días se introdujeron los indicadores turistas e ingresos por habitación, ya que estos permiten mostrar el aprovechamiento de las capacidades y el rendimiento de la principal actividad de una Cadena Hotelera, que es el alojamiento.

Se realizó un análisis económico financiero de la organización y de sus productos.

En el análisis económico de los productos se muestra la evolución de la participación de los distintos productos en las ventas, así como las causas de los diferentes comportamientos. Se determinó también la participación de los productos en el beneficio bruto de explotación y se realizó el posicionamiento económico de los productos de acuerdo con estos dos indicadores en los años 1996, 1997 y 1998.

Se aplicó una variante del sistema de encuestas aplicado en la Organización Dos, para la detección de las fortalezas y debilidades.

Se hizo un estudio detallado de los productos para detectar las potencialidades de desarrollo de cada uno de ellos.

El análisis de los productos se realizó en cuatro direcciones fundamentales:

- Identificación y evaluación del producto ideal, por cada tipo de producto.
- Evaluación de los productos atendiendo a un grupo de características identificadas en cuatro líneas: características del mercado, del producto, condiciones para la prestación del servicio y resultados.
- Detección de otras fuerzas particulares de cada producto.
- Potencialidades de desarrollo de cada producto.

Se profundizó en el estudio de los productos, considerando las opiniones de los clientes sobre las características del producto ideal, así como su evaluación de ellas.

De esta forma se obtuvieron los resultados de las principales fuerzas por productos.

Con el análisis de estas fuerzas se realizó la síntesis DAFO y con el resultado de ella se estructuró el problema estratégico del grupo y de las líneas de productos.

Se profundizó en el problema estratégico y se hicieron diagramas causa-efecto para determinar las causas y encontrar soluciones a los problemas más apremiantes de la organización.

Se establecieron las prioridades para la solución del problema estratégico de la cadena, que sentaría las bases para el establecimiento de estrategias y la determinación de las acciones necesarias para su implantación.

Con esto finalizó el diagnóstico de la situación actual y se pasó a determinar, por el método de trabajo en grupo el estado deseado de la organización para el futuro.

Las ideas que conformaban el estado deseado para el futuro de la organización fueron clasificadas considerando los siguientes criterios: identidad, posicionamiento en el mercado, recursos y capacidades, y competencias distintivas.

Se realizó la evaluación de los elementos del estado deseado, atendiendo a los mismos criterios planteados en la Organización Dos adicionándole la siguiente condición:

- la organización puede *asumirlo sola o necesita ayuda*.

Se combinaron los diferentes criterios y se detectaron los elementos del estado deseado que serían más fáciles de lograr para la organización, a más corto plazo, sola y a menor costo, hasta los más difíciles de lograr, a más largo plazo, con mayor dependencia y más costosos.

Para tratar de acortar la brecha entre el estado actual y el deseado y resolver las contradicciones detectadas se establecieron las estrategias corporativas y por productos, que se desglosaron en acciones a realizar. Las acciones se dividieron en prioritarias o urgentes y acciones permanentes, según la necesidad de la organización, y en todos los casos quedaron establecidas con responsable y fecha de cumplimiento.

Se realizó una proyección hasta el año 2005 con dos escenarios, uno pesimista y otro más probable, en función del proceso inversionista que tiene planificado la organización y el financiamiento que logre para su desarrollo. Mediante esta proyección se determinaron los objetivos estratégicos.

Entre los **aspectos positivos** de este se encuentran:

- Participación e interés de la alta dirección que vio el proceso como suyo y entendió que los consultores eran facilitadores del proceso y no ejecutores directos.
- Actitud estratégica positiva de la alta dirección de la organización que reconoció que aunque este proceso fue orientado por el organismo superior era también una necesidad de la organización, aprovechó la orientación como una oportunidad.
- Varios miembros de la alta dirección poseían conocimientos sobre el proceso estratégico lo que facilitaba las sesiones de entrenamiento y trabajo.
- Por primera vez la organización realizaba un proceso estratégico de esta magnitud.

- Se le dio a los consultores la posibilidad de realizar todos los estudios que consideraran pertinentes para el buen desarrollo del proceso.
- Se utilizó la fuerza de los estudiantes universitarios para la realización del trabajo de campo en las entidades de la organización.
- El análisis de la organización como proceso ayudó a ver a la organización como un todo y a eliminar la tendencia a la departamentalización y actividades fragmentadas.
- El análisis de los productos se realizó con la participación de diferentes especialistas y conocedores de estos.
- La forma de analizar y evaluar los elementos del estado deseado de la organización para el futuro.
- La utilización de escenarios para la proyección y la determinación de los objetivos hasta el año 2005.

El principal aspecto *Negativo* fue la escasez de medios de cómputo para culminar los trabajos en las fechas previstas, lo que provocaba la necesidad de trabajar en horas y días no laborables.

Principales *Barreras* para el desarrollo del proceso estratégico:

- Falta de conocimientos sobre el proceso estratégico en los miembros de la organización.
- El tiempo y los recursos que se requieren para realizar un proceso de este tipo.

Principales *Aportes* de este proceso:

- Demostró la necesidad de la actitud estratégica de la alta dirección para acometer los procesos estratégicos.
- Ofreció amplias posibilidades de estudio y aprendizaje al equipo consultor.
- Incorporó gran cantidad de especialistas de los productos y los territorios al proceso.
- Se realizó un profundo estudio de los productos con un amplio trabajo de campo.
- Demostró la utilidad y conveniencia de considerar la organización como proceso.
- Utilización de los escenarios para la proyección de los objetivos estratégicos.

Considerando las características del sector y los procesos anteriormente explicados se pueden determinar las *condiciones que favorecen a la realización de procesos estratégicos*.

1. Interés del organismo central (MINTUR) por la realización de procesos estratégicos en las organizaciones del sector.
2. Existencia de un sistema de formación propio y vínculos con las universidades y centros del país que ayuden a la capacitación de los directivos y los trabajadores para realizar los procesos estratégicos.
3. La asociación con cadenas internacionales en el negocio hotelero puede ser utilizada para adquirir conocimientos y *know how* sobre los procesos estratégicos que en ella se realizan.
4. El hecho de que el sector se encuentre en fase de expansión facilita la selección de las estrategias a seguir, pues aún hay lugar para todos los competidores.
5. La estacionalidad de la actividad permite que en época de baja turística se realicen algunos estudios necesarios para el proceso estratégico como el estudio de los competidores, de los suministradores y de los clientes.
6. El intercambio de experiencias entre las diversas instituciones de otros organismos y el MINTUR pudiera favorecer y enriquecer los procesos estratégicos.

Condiciones que obstaculizan la realización de procesos estratégicos.

1. El hecho de que la realización de los procesos estratégicos sea una orientación del organismo superior provoca que las organizaciones lo vean como una tarea a cumplir y no como una necesidad estratégica.
2. El hecho de que una parte considerable de las instalaciones de los grupos y cadenas hoteleras se encuentren asociadas con cadenas internacionales hace que estas puedan requerir estrategias particulares, pues responden también a los intereses del socio extranjero, que además de socio es competidor.
3. La diversidad de consultores y especialistas que asesoran a las organizaciones hoteleras hace que cada una realice los procesos estratégicos de acuerdo con la experiencia de estos.
4. El hecho de que existan instituciones independientes y de otros organismos de la administración central del Estado que participen en la actividad turística dificulta la orientación y el control de los procesos.
5. La estacionalidad dificulta los estudios relacionados con el cliente final (el turista), ya que estos deben hacerse en época de alta turística para que los tamaños muestrales y la representatividad de la muestra por mercados sea válida.

6. El análisis de las variables externas se hace más complejo por estar dirigido el turismo al mercado internacional fundamentalmente.
7. El hecho de que no exista una fuerte competencia entre las cadenas nacionales hace que a veces no exista la suficiente motivación para la realización de procesos estratégicos, pues se encuentran más centradas en lo operativo que en lo estratégico.

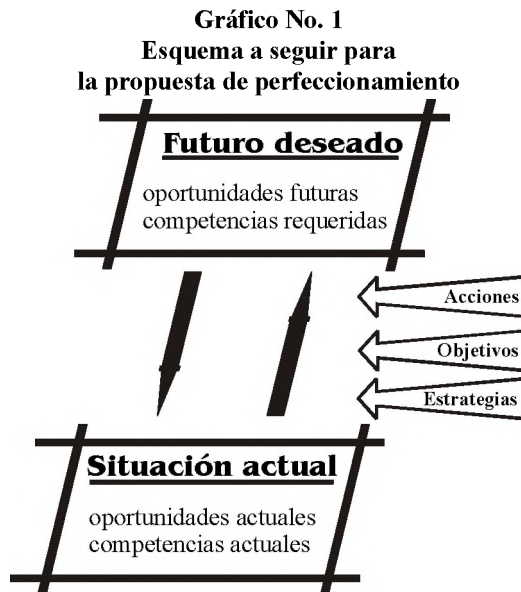
Considerando el contexto donde se desarrollan los procesos estratégicos de las cadenas hoteleras, y las condiciones que favorecen y obstaculizan estos procesos, para su perfeccionamiento es necesario:

- Que el MINTUR como organismo rector de la actividad en el país establezca los lineamientos, objetivos y estrategias generales del sector; así como una guía de los aspectos centrales que deben abordar los procesos estratégicos, pero cada cadena y grupo debe tener la opción de elegir cómo hacer su proceso.
- Debe crearse un grupo de consultores que incluya a todos los que trabajan procesos estratégicos en el sector para discutir y analizar las diversas formas de realizar los procesos, con el objetivo de intercambiar experiencias y aportar todos, conjuntamente, al desarrollo de estos. Este grupo también ayudaría a la formación de los directivos y trabajadores en lo que a estas temáticas se refiere.
- Es necesario promover, centralmente, el intercambio entre todas las instituciones que participan en la actividad turística.
- Es necesario crear mecanismos que estimulen la competencia entre las cadenas nacionales, y entre estas y los asociados sobre la base del incremento de la eficiencia y la efectividad, mediante el logro de un mayor rendimiento y un mejor uso de los recursos disponibles.
- En las cadenas y grupos hoteleros debe propiciarse el intercambio de experiencias sobre la realización de estos procesos con las cadenas internacionales que se encuentran asociadas. Esto sería de mucha utilidad para perfeccionar el *know how* de las nuestras y para la adquisición de conocimientos y habilidades de nuestros directivos.
- Las cadenas y grupos hoteleros deben aprovechar la estacionalidad del sector para realizar sistemáticamente los estudios del entorno necesarios para mantener a la organización al tanto de su evolución.

Considerando los aspectos positivos y negativos de los procesos realizados; así como sus principales barreras y aportes es necesario, para lograr su perfeccionamiento, que estos se realicen teniendo en cuenta los siguientes planteamientos.

El proceso debe realizarse con un grupo de 15 a 20 especialistas de todas las áreas de la organización y directivos (incluyendo la alta dirección), creando grupos *ad hoc* cuando la ocasión lo requiera.

El proceso estratégico deberá comenzar con un *análisis del futuro* que desea para sí la organización, cuáles serán las futuras oportunidades y qué competencias se requerirán para alcanzarlas, y una vez imaginado o diseñado el futuro deseado, pasar al análisis de la situación actual para saber dónde se encuentra la organización en el presente, cuáles son las competencias que posee y después comenzar a analizar las diferentes vías de llegar al futuro y cuáles de las futuras oportunidades podrán ser aprovechadas por la organización. (Ver gráfico No.1).



Fuente Elaborado por la autora.

Se considera necesario comenzar por el futuro para no condicionar este al presente, ya que, será muy difícil ver el futuro desde la óptica actual, pues este puede ser completamente diferente.

Para el diseño del futuro deseado es necesario conocer las tendencias mundiales del turismo, ya que estas indican hacia dónde se va moviendo el sector internacionalmente, considerando que el entorno válido es el internacional, además del nacional. Sobre esa base se podrán establecer los mercados del futuro, los productos del futuro y se podrán prever los futuros competidores.

La visión de futuro deberá incorporar las características de este en términos de:

- Identidad e imagen.
- Oportunidades de negocio.
- Productos a desarrollar para aprovechar las futuras oportunidades.
- Competencias esenciales.
- Posición deseada en el mercado.
- Experiencia de los empleados.
- Experiencia de los clientes / proveedores.
- Carácter de la gerencia.

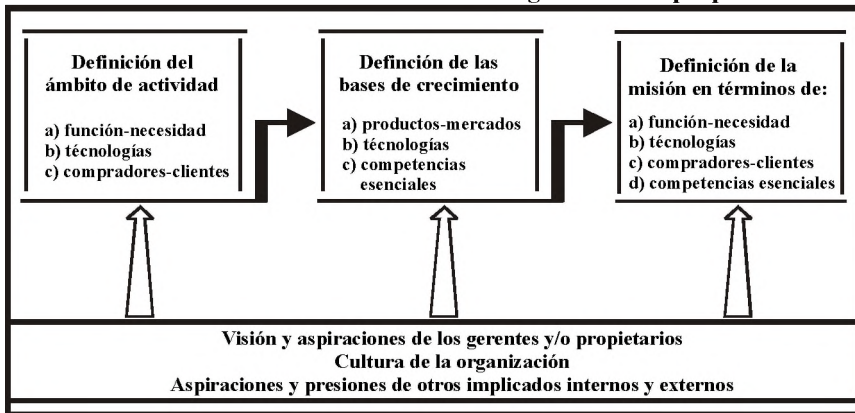
Las ideas que surjan deberán ser evaluadas por los miembros de la organización, de acuerdo con los siguientes criterios:

- *el impacto* que tienen para la organización en : Alto, Medio y Bajo;
- *el costo* que tiene para la organización en: Alto, Medio y Bajo;
- *el nivel de dependencia*: Organización, Nivel superior, Gobierno, Otros;
- *el tiempo*: en que pudiera lograrse: corto (1 año o menos), medio (de 3 a 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
- si la organización puede *asumirlo sola o necesita ayuda*.

Esta evaluación es aconsejable, porque permite establecer prioridades para la materialización de la visión y permite a la organización saber cuán distante se encuentra de su estado deseado y cuántos esfuerzos requerirá hacerlo realidad.

Para analizar el presente de la organización de cara al futuro deseado, debe analizarse la misión o razón de ser de esta. Para ello debe establecerse claramente el proceso de definición de *la misión* organizacional, según se muestra en el gráfico No. 2.

Gráfico No. 2
Proceso de definición de la misión organizacional propuesto



Fuente: Elaborado por la autora.

Para llevar la organización al futuro es necesario tener muy claro cuáles son las competencias esenciales que tiene la empresa en la actualidad, y cuáles debe tener en el futuro, pues de esta forma se podrán priorizar las acciones destinadas a crear las competencias del futuro, mucho más cuando este es un proceso de aprendizaje que puede durar varios años.

Se considera necesario realizar el *diagnóstico* de la situación actual y futura en dos niveles:

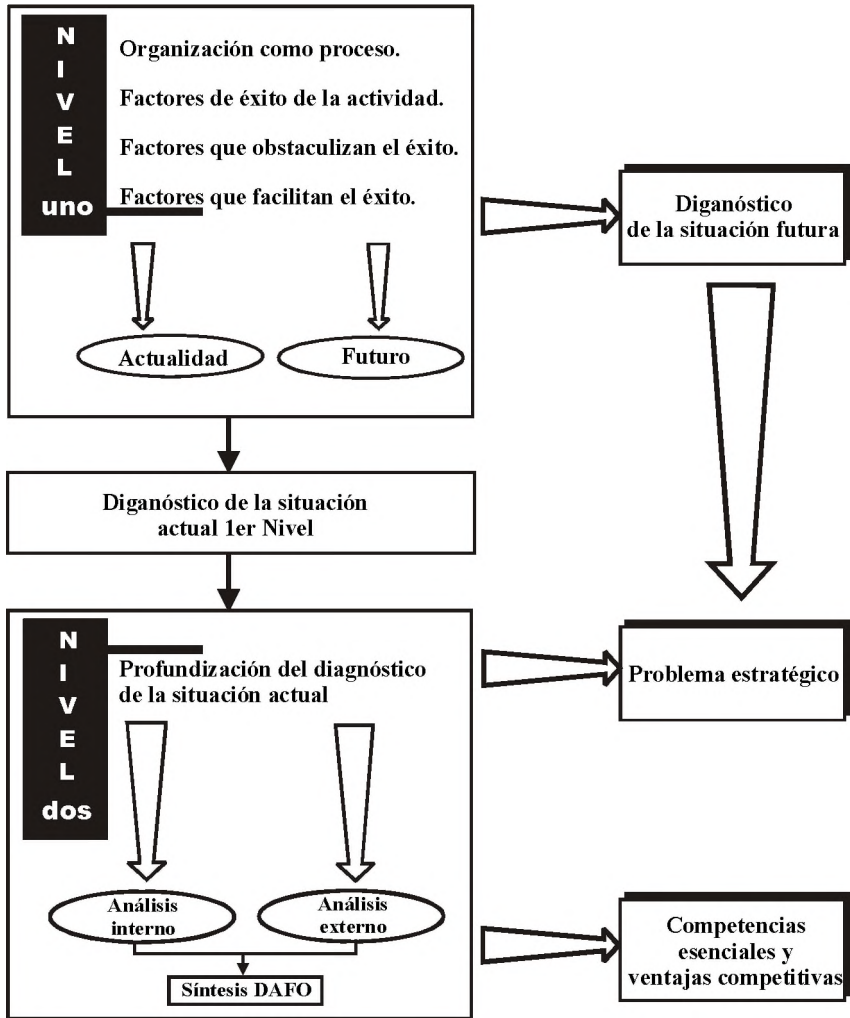
1. Analizar la organización como un proceso, tal como se hizo en el caso de la Organización Tres, determinando los factores claves de éxito, pero no solo los del presente, sino también los que podrán ser para el futuro de acuerdo con el análisis anterior. A partir de aquí deben determinarse los factores que obstaculizan y facilitan el éxito, tanto actual como futuro, y con esto se obtendría un primer diagnóstico de la situación actual y futura de la organización.
2. Posteriormente deberá profundizarse en la situación actual, tanto en el aspecto interno como externo, analizando las variables externas y el análisis de la competencia en dos niveles, planteado en la Organización Dos, también se debe realizar el análisis del entorno competitivo según las fuerzas de M. Porter así como el análisis interno, profundizando en las variables y problemas que requiera la organización, como se hizo en el caso de la Organización Tres.

En el gráfico No. 3 se muestra la propuesta de diagnóstico en dos niveles.

Sobre el *análisis interno*:

- Además de los indicadores tradicionales utilizados, cómo se deberán incorporar los indicadores: turistas por habitación e ingresos por habitación con el objetivo de analizar el rendimiento real de las capacidades habitacionales.
- Es imprescindible que incluya también un análisis económico financiero donde se manejen de forma separada los ingresos y gastos en las dos monedas (MN y USD) para que no se tergiverse el análisis debido a la actual tasa de cambio.
- El análisis interno también contendrá un análisis de los recursos y capacidades donde se tendrá en cuenta la gestión de los recursos humanos, y el análisis del proceso inversionista, aspectos clave para su desempeño actual y futuro.
- Como resultado de todo este proceso se obtendrá un diagnóstico de la situación actual y futura, el problema estratégico, un listado de las principales competencias esenciales de la organización en la actualidad y cuáles constituyen fuente de ventaja competitiva.

Gráfico No. 3



Fuente: Elaborado por la autora.

Debe realizarse también un *análisis de los productos* actuales de la organización, determinando sus posibilidades de desarrollo y su aptitud para el futuro, y además deberán considerarse cuáles pueden ser los productos del futuro.

- Una guía para el análisis de los productos es la que se explicó en el proceso realizado en la Organización Tres, adicionándole el aspecto referido a la aptitud del producto actual para aprovechar las oportunidades del futuro.
- También debe realizarse el análisis económico financiero de los productos, mediante el análisis de la evolución y estructura de los indicadores ventas, costos y gastos, así como la participación de los productos en el total de la organización.
- Es recomendable realizar matrices para analizar la evolución del posicionamiento económico de los productos como se explicó en el proceso de la Organización Tres.

Con estos análisis se obtendrían las capacidades de la empresa en la actualidad y el estado de sus productos en la actualidad y con vistas al futuro, para posteriormente determinar a qué distancia está la organización del futuro deseado y ver qué estrategias y acciones pueden elegirse para acortar la brecha entre los dos momentos.

El *problema estratégico* deberá valorar no solo la situación actual de la organización sino también el estado en que ella se encuentra mirando hacia el futuro, pues a la organización también le interesa cuán apta se encuentra para aprovechar las oportunidades del futuro.

Una vez determinadas las *alternativas estratégicas*, será factible evaluarlas para determinar cuáles o cuál pueden ser factibles o la más factible, utilizando criterios tanto económicos como de cualquier otra naturaleza que enriquezcan el análisis.

La determinación de los *objetivos* es conveniente realizarla considerando varios futuros posibles o escenarios, aunque en cada caso deben determinarse las variables a incluir en estos, pues cada organización presenta sus particularidades al respecto.

Las *acciones* a emprender para materializar las estrategias y objetivos deben quedar establecidas claramente, con responsable y plazo de cumplimiento. Deben ser divididas en priorizadas o urgentes y permanentes si la organización así lo requiere.

Un aspecto que es insuficientemente abordado u omitido en casi todos los análisis estratégicos realizados, incluidos los dos casos abordados en este trabajo, y que es un elemento crucial para la implantación de la(s) estrategia(s) seleccionada(s) es un análisis de la *cultura organizacional*, por lo que en la presente propuesta se sugiere sean incluidos los aspectos de clima organizacional y cultura, para mostrar las posibilidades o dificultades que tendrá la organización para enfrentar y materializar las estrategias propuestas.

- El análisis de la cultura organizacional deberá ser abordado tanto en el análisis de la situación actual como futura, ya que entre los elementos para determinar el estado deseado se encuentran incluidos los valores que deberán compartir los miembros de la organización y estos son parte de la cultura.
- El análisis de la cultura predominante en la organización en la actualidad podrá ser abordada mediante una encuesta a trabajadores y directivos de la organización, que incluya los aspectos que se muestran en el trabajo.

Después de determinar el tipo de cultura predominante es necesario analizar si la estrategia propuesta está en correspondencia con ella o si existen grandes incongruencias. En el segundo caso sería necesario valorar un cambio en la estrategia o en la cultura, considerando que el cambio de la cultura no es imposible, pero si lento y costoso en función de lo fuerte o débil que esta sea.

Por todo lo anteriormente planteado la autora considera que entre los *Factores Clave* para el éxito de los Procesos Estratégicos se encuentran:

- La actitud estratégica de la alta dirección de las organizaciones.
- Poseer los conocimientos requeridos para la realización de los procesos estratégicos.
- Disponibilidad de las personas con las competencias requeridas y los medios necesarios para la ejecución de estos procesos.

Por tanto, es importante que las organizaciones cumplan con estos requisitos para la realización de estos procesos.

Bibliografía

- Ansoff, H. Igor: *Coporate Strategic*. Mc Graw Hill, New York, 1965.
- Barney, J.B.: *Gaining and sustaining competitive advantage*. Adission Wessley Publisher, 1996.
- Blanco Rosales Humberto: “Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana”. Compendio de artículos, CCED, MES, Cuba, 1998.
- Boston Consulting Group: *Ideas sobre estrategia*. Ediciones Deusto SA., 1998.
- Collins James, C. y Porras Jerry I.: “Building your company’s Vision”, en *Harvard Business Review*. September-October, 1996.
- Cuervo García, Álvaro: “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de empresa”, en *Papeles de Economía Española*. No. 78 – 79, 1999.
- Deulofeu Crespo María Elena: “Un enfoque integrador del proceso estratégico para el sector turístico cubano”, ponencia presentada en los eventos de base y municipal de la ANEC, julio y octubre, 2000.
- Deulofeu Crespo María Elena: “La cultura organizacional y su vinculación con la cultura”, ponencia presentada en los eventos de base , municipal y provincial de la ANEC, julio, septiembre y octubre, 1999.
- Figuerola Palomo Manuel: “Dirección Estratégica en el sector hotelero español”, en *Jornadas Técnicas sobre gerencia hotelera*. Federación Internacional de Asociaciones de Directores de Hotel (FIADH), noviembre, 1986.
- García Falcón, Juan Manuel y Medina Muñoz Diego R.: El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: Una evaluación empírica, en *Estudios Turísticos*. No. 136, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Comercio, Turismo y PYMES, España, 1998.
- Hamel, Gary y Parlad, C. K.: *Competiendo por el futuro*. Ira. edición, Editorial Ariel, Mayo, 1995.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel Economía, 1991.
- Poon, Auliana: *Tourism, Technology and competitive strategies*. CAB International, UK, 1994.

Porter, Michael E.: *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales*. Editorial CECSA, 10ma impresión, junio, México, 1989.

_____: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 5ta. edición, Editorial CECSA, México, 1990.

Parlad, C. K. & Hamel, Gary: “The core competence of the corporation”, en *Harvard Business Review*. May-June, 1990.

“El turismo hasta el año 2002. Aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial”. Informe OMT 1990.

Informe OMT al III seminario Internacional de Turismo. Previsiones del turismo mundial hasta el 2000 y después. Escenarios para el siglo XXI, septiembre, Distrito Federal. México, 1997.