

2. ESTRATEGIA

La estrategia del Hotel Iberostar Varadero se despliega a través de planes y objetivos estratégicos que se trazan en períodos quinquenales (actualmente se trabaja en el plan estratégico 2016-2020) y se revisan con una frecuencia anual.

Esta estrategia está alineada con los principios y objetivos del desarrollo sostenible contemplados, tanto en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país hasta 2030 y sus ejes estratégicos, como en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada en el año 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU), patentizando el colectivo del Hotel encabezado por la alta dirección, su compromiso relacionado con la responsabilidad social, la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales en la visión, misión y valores éticos.

La organización contribuye actualmente a la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU y sus metas asociadas, fundamentalmente a los ODS No. 8 relacionado con el desarrollo económico sostenido, inclusivo y sostenible, No. 12 vinculado al consumo y la producción sostenible, No. 13 relacionado con el enfrentamiento al cambio climático y No. 14 que hace referencia al uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos. El Hotel cuenta con un plan de acción propio que tributa al Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida) y que integra medidas de mitigación y de adaptación a esta problemática global.

2a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como el análisis del Entorno.

La planificación estratégica y del negocio se actualiza quinquenalmente a partir del análisis del contexto externo e interno de la organización, que se realiza empleando la técnica de análisis DAFO, coherente con la Política de la calidad (Ver Figura 1.b.2) y las directivas y políticas de las cadenas Iberostar y Cubanacán, traducándose en la Misión, Visión (Ver Figura 1.3), Políticas del Hotel, objetivos por áreas de resultados claves y acciones para lograrlos. Tomando como marco de referencia la planeación estratégica del Hotel y las indicaciones de Cubanacán e Iberostar, anualmente se actualiza el presupuesto, los objetivos de trabajo y su despliegue a través de indicadores de resultados, objetivos por procesos y acciones para cumplirlos.

La estrategia del Hotel se sustenta en la definición de la misión, visión y valores de la organización (Ver Figura 1.3) y el logro de la calidad del servicio con un enfoque estratégico, empleando herramientas de gestión que permitan identificar fortalezas y áreas de oportunidad, diseñar e implementar un plan de mejora con objetivos, metas y estrategias, procesos a los que se les hace el seguimiento adecuado. En la planificación estratégica se involucran tanto a los factores internos como externos, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Ver Tabla 1.c.1)

Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores
Dar cumplimiento al presupuesto de los indicadores económicos, de eficiencia y con la comercialización.	Obtener mejores resultado en la eficiencia y eficacia de los procesos operacionales del Hotel, logrando un crecimiento paulatino anual de los ingresos y utilidades a través del incremento del ingreso turístico medio por turistas días y del cumplimiento de los niveles de ocupación planificados en la instalación, a su vez logrando que las actividades y servicios, estén adecuadas a las tendencias actuales del turismo.	% de Cuentas por Cobrar envejecidas.
		% Gasto de salario x peso de ingreso.
		% G o P acumulado.
		Índice de costo por peso de ingreso.
		% de cumplimiento del plan de portadores energéticos.
Mantener y elevar la calidad de los servicios resultados en las encuestas de satisfacción y estar en los primeros lugares en las redes sociales.	Ser reconocido por los clientes como el mejor Hotel de Varadero.	Posición en los primeros lugares el Trip Advisor dentro de Varadero y el país.
	Alcanzar el índice negociado de satisfacción de las encuestas. Mejorar los indicadores de satisfacción del cliente interno, perfeccionando condiciones laborales y acentuando los resultados positivos alcanzados en encuestas de clientes referido a amabilidad del personal. Desarrollo de un turismo sostenible.	Índice negociado de satisfacción del Cliente.
	Gestionar eficazmente las quejas y reclamaciones.	% de quejas y reclamaciones resueltas.
	Lograr sinergia entre los distintos departamentos del Hotel.	% cumplimiento de acuerdos tomados en los órganos de dirección.
Incrementar la efectividad en el trabajo de SSTT en cuanto a portadores energéticos y mejora de la planta Hotelera.	Lograr una adecuada gestión de mantenimiento e inversiones	Resultados de la encuesta de comunicación interna
	Estandarizar los procesos del Hotel a través de manuales	% de cumplimiento del plan de elaboración del manual organizativo y de procedimientos del Hotel
	Lograr una adecuada gestión de los procesos Hoteleros	% de cumplimiento de plan de mantenimiento
		% de cumplimiento de plan de inversiones
		% de procesos evaluados como excelentes

Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores
	Implementar un SIG (Sistema Integrado de Gestión) en la instalación	Implementación del SIG
Obtener la máxima satisfacción de los empleados del Hotel.	Alcanzar resultados satisfactorios en las encuestas de clima laboral	% de trabajadores que evalúan de "Siempre" la encuesta de clima laboral Resultado de perfil de liderazgo por encima de 4
	Conseguir que el personal esté debidamente capacitado	Valor promedio de la Evaluación del Desempeño % de cumplimiento del plan de capacitación
	Mantener el sistema de estimulación de los trabajadores	% de Cumplimiento del plan de acciones. Y también mantener el sistema de Atención al Hombre
Incrementar el control interno y el enfrentamiento al delito.	Avanzar en cuanto a la protección, cuidado y control del patrimonio de la instalación logrando una implementación del sistema de control interno al 95% en todas las áreas de la instalación.	% de Cumplimiento del plan de acciones, así como mantener actualizado el SCI.

Tabla 2.a.1 Temas estratégicos

Contexto Externo

Conocimiento del Mercado

El Hotel tiene como principales mercados Canadá, Reino Unido, Alemania y se ha incrementado el mercado latino como Argentina y Chile (Ver Gráfico I.1). El Hotel utiliza como una de las herramientas para determinar las necesidades y expectativas de los clientes los estudios de mercados. Las cuales son entradas para el diseño y desarrollo de los servicios y productos que oferta el Hotel y base para asegurar que en todos los procesos prevalezca el enfoque hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Los Clientes y reputación del Hotel

El Hotel tiene un proceso de retroalimentación con el cliente a través de las encuestas de satisfacción realizadas por la empresa contratada Gest Hotels y el contacto directo, donde se toman acciones de mejoras derivadas de los resultados para lograr su satisfacción. El Hotel se encuentra entre los tres primeros lugares en Varadero y séptimo en Cuba.

El Review Pro es un instrumento de la cadena Iberostar que mide la satisfacción de los clientes con la calidad en los diferentes procesos del Hotel en las redes sociales. El objetivo propuesto de 90% en 2018 fue sobrecumplido al 92,7%, logrando mantener una reputación reconocida a nivel Mundial.

Representantes de TTOO y AAVV

El seguimiento a las percepciones del cliente mediante la relación con sus representantes se describe en 1c.

Competencia

El análisis económico financiero de la organización muestra resultados positivos que se evidencian en su estado de rendimiento financiero, lo que ha permitido el pago por resultados a los trabajadores mensualmente. Existe un plan de inversiones para el mantenimiento de las instalaciones y equipos. El Hotel es una empresa mixta, lo que constituye una fortaleza ya que se importan los recursos y productos para la operación y reparación del Hotel. La Alta Dirección se mantiene al tanto de los avances tecnológicos del mercado, haciendo su conocimiento público e implementándose dentro de lo posible, en los diferentes sistemas del Hotel, posibilitando así una gestión eficiente que repercute directamente en un mejor posicionamiento en el mercado.

Contexto Interno

Descripción de los Servicios

El Hotel ofrece servicio de alojamiento y restauración en la modalidad Todo Incluido. Es un Hotel de familia con 388 habitaciones clasificadas en: Estándar, Family Premium, Yuniór Suit Superior y 2 presidenciales.

4 Restaurantes Especializados y uno Buffet.

Posee los Requerimientos regulatorios aplicables a los servicios.

Todas las NC establecidas para el servicio de Alojamiento y Restauración

Estrategias

Misión, Visión, Valores de la cadena Iberostar (Figura I.3)

Política de Calidad del SGC (Figura 1.b.2)

Política de Calidad de la cadena Iberostar

Perfil de Fuerza de Trabajo

El Hotel tiene una gran estabilidad laboral histórica, ya que es un Hotel mixto donde el salario promedio supera la media de las organizaciones cubanas. Todo el colectivo se involucra en la identificación de riesgos y en las acciones para eliminarlos o minimizarlos.

Los trabajadores, cuadros y reservas son reconocidos y estimulados por la alta dirección.

Figura 2.a.1 Contexto externo e interno al Hotel

La Alta Dirección del Hotel, en correspondencia con el análisis del contexto interno y externo, determina el plan estratégico y de mejora y proporciona los recursos necesarios para su implementación, lo que permite brindar servicios más competitivos y ser una organización que avanza hacia objetivos concretos. Con este propósito, utiliza las siguientes herramientas:

- Estudios de mercados
- Diseño o rediseño de productos y servicios innovadores que satisfagan las exigencias de los segmentos de mercado. Entre los que se encuentran:
 - ✓ Parque acuático.
 - ✓ Renovación de salones para los grupos incentivos
 - ✓ Restauración de la playa e incremento de sombrillas
 - ✓ Servicio de consejería
 - ✓ Extensión del horario en los servicios del Mini club de 9:00 am a 11:00 pm
 - ✓ Eventos con los niños Minichef-Minibarman.
 - ✓ Colocación de camas balinesas en área de descanso
 - ✓ Apertura de un restaurante Gourmet
 - ✓ Apertura de Star Café
 - ✓ Incremento de bares en la playa
 - ✓ Servicio de bebidas y cocteles en la playa
 - ✓ Creación del canal interno de TV para la promoción de los servicios.
 - ✓ Servicios personalizados a clientes VIP, fidelizados, bodas y lunas de miel.
 - ✓ Incremento de la oferta de comida típica cubana con el "Día cubano".
 - ✓ Incremento de noches temáticas.

- Provisión de la información relativa a los productos y servicios

La dirección del Hotel consiente de las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes, encamina sus esfuerzos en la satisfacción de estas. En este sentido, informa a los clientes sobre los servicios que presta, a través de las siguientes vías, que elabora o supervisa:

- ✓ Catálogos, brochures y sitios de Iberostar Hoteles y del Hotel Iberostar Varadero.
- ✓ Sitios de los TTOO y AAVV que promueven el Hotel Iberostar Varadero.
- ✓ Sistema de señaléticas del Hotel.
- ✓ Buró de Relaciones Públicas del Hotel, con horario de servicio todos los días de 7.00 am a 11.00 pm.
- ✓ Sobre con información a la llegada en el proceso de check in con mapa del Hotel.
- ✓ Directorio de servicios en la habitación del Hotel
- ✓ Circuito interno de televisión, donde se le ofrece al cliente información sobre los servicios que presta el Hotel incluso de última hora.
- ✓ Reuniones y actividades sociales (cenas de aniversario, cenas de fin de año y otras) con los representantes de los TTOO y AAVV.

El tratamiento a las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios, transcurre antes, durante y después de la estancia de los clientes en el Hotel. Estas actividades están debidamente procedimentadas en el Manual de Operaciones.

2b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sus sistemas de gestión.

La proyección estratégica del Hotel, tiene en cuenta los resultados históricos obtenidos del seguimiento y medición de los objetivos e indicadores de eficacia de los procesos que aparecen en cada una de sus fichas. Los responsables de proceso participan activamente en el desarrollo de la estrategia al aportar datos y experiencias y controlar la capacidad de su proceso para lograr resultados satisfactorios. La medición de los indicadores, permite a la dirección obtener información referente a:

- ✓ Nivel de cumplimiento del servicio.
- ✓ Utilización de los recursos.
- ✓ Desempeño de los proveedores.
- ✓ Desempeño del personal.
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ Eficacia de las mejoras aplicadas.

La gestión ambiental del Hotel cumple con las regulaciones nacionales y con la expectativa de un cliente conocedor del tema y que es cada vez más exigente en este sentido. Se han implementado medidas encaminadas a mejorar la gestión ambiental, logrando:

- ✓ Contar con una playa ambientalmente sostenible, reconocida mediante el reconocimiento "Playa Ambiental".
- ✓ Modernizar el sistema de climatización central.
- ✓ Instalar colectores solares en el SPA.

La instalación Hotelera tiene implementado un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) logrando mejores resultados en la inocuidad alimentaria a través de la identificación y control de los puntos críticos, con alcance a todos los procesos de la cadena alimentaria: compras, almacenaje, distribución interna, elaboración y servicio.

Se tiene implementado un sistema de control interno cumpliendo lo establecido en la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, que constituye una herramienta de autocontrol para la gestión de todos los procesos de la organización incluyendo los contables y financieros y que potencia la gestión del riesgo a todos los niveles de la misma.

En la proyección del Hotel siempre ha estado la mantención del sistema de gestión de la calidad que está implementado desde el 2014 y ha ido renovándose y mejorándose en el transcurso del tiempo, completando la transición hacia la NC-ISO 9001:2015 en septiembre de 2018 con la certificación del mismo por el Órgano de Certificación de la Oficina Nacional de Normalización.

La implementación de todos estos sistemas y acciones propician el cumplimiento de la estrategia del Hotel de manera general.

Con el propósito de aumentar la calidad del servicio percibida por el cliente de la organización, se incrementan los mecanismos de supervisión y control en las áreas involucradas en los procesos claves, empleando herramientas como la aplicación de encuestas, contactos con los clientes, el cálculo del índice de repitencia y el posicionamiento en las redes sociales para determinar la satisfacción de los clientes externos e internos. En las encuestas se ha obtenido que la satisfacción del cliente externo es alta y en las redes posicionan al Hotel Iberostar Varadero entre el segundo y tercer lugar en la localidad y séptimo en Cuba. Con relación al cliente interno existen los mecanismos para evaluar la satisfacción del personal. A partir de 2018, se aplican encuestas de clima laboral trimestralmente. Teniendo en cuenta lo expresado en las encuestas se proyectan acciones de mejora. Han disminuido las insatisfacciones de los trabajadores en cuanto al transporte obrero y el servicio de comedor, que son los principales temas cuestionados negativamente en las encuestas y asambleas sindicales.

En la organización se tienen definidos los indicadores internos relacionados con la innovación y la creatividad, los cuales están descritos en la estrategia de desarrollo de la entidad y sustentados sobre el sistema de gestión de innovación tecnológica implementado. Este sistema de innovación posibilita elevar la eficiencia de la gestión de las actividades técnicas, el movimiento de Fórum, el trabajo de la ANIR, el desarrollo de los planes, programas y la mejora continua, así como constituye un medio que permita alcanzar los resultados deseados.

Se tienen definidos los principales indicadores económicos. En los consejos de dirección se analiza la eficiencia económica, realizándose comparaciones de estos resultados con los obtenidos en periodos anteriores y posibilitando la toma de decisiones. Estas informaciones son comunicadas a las partes interesadas pertinentes.

La comprensión del impacto de las nuevas tecnologías en el servicio, es un aspecto siempre presente en el análisis de los jefes de procesos los que se mantienen informados permanentemente en cuanto al desarrollo tecnológico en equipos, sistemas, mecanismos y procedimientos relacionados con cada uno de los procesos. A través de publicaciones y el uso del internet se conocen avances tecnológicos que puedan aplicarse para mejorar los procesos. La participación, capacitación en eventos nacionales e internacionales y visitas de intercambio a otras instalaciones de otros países de la cadena de Iberostar constituyen otra manera de conocer e identificar nuevas tecnologías aplicables a los procesos del Hotel.

El Hotel compara su rendimiento con indicadores de referencia relevantes de otras organizaciones como los resultados en las redes sociales, donde para el Hotel es una fortaleza encontrarse en los primeros lugares entre la competencia. En este análisis se utiliza la herramienta informática Review Pro. Esa herramienta de retroalimentación permite compararse con otras instalaciones turísticas del Polo, conocer criterios de los clientes y tomar acciones de mejoras. Ver gráfico 6.a.12.

Durante el proceso de planeación estratégica se tienen en cuenta las amenazas y las debilidades que presenta la entidad, las que se analizan en Consejo de Dirección y Comité de Control. Son generadas ideas y proyecciones, al mismo tiempo que se identifican y valoran los riesgos potenciales y vinculados al negocio. Se definen metas y objetivos de la organización, estableciéndose perspectivas en correspondencia con los escenarios políticos, sociales y regulatorios. Se elaboran y ejecutan planes de acciones para eliminar o disminuir los efectos para lograr los propósitos trazados.

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

La estrategia desplegada como Ruta de Mejora, permite identificar fortalezas y áreas de crecimiento, diseñar e implementar un plan de mejora que detalla objetivos, metas y estrategias así como su evaluación y seguimiento.

La Ruta de Mejora es un instrumento de gestión flexible y efectivo, que facilita la autonomía de gestión. Con ella la organización aprende y se involucra en el cumplimiento de los compromisos establecidos ante la cadena Iberostar, el Ministerio de Turismo, los clientes y las otras partes interesadas.

En el desarrollo de la estrategia se tiene en cuenta el marco normativo aplicable a la organización.

Marco normativo aplicable
NC 127:2014 industria turística — requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
NC 126:2001 industria turística - Requisitos para la clasificación por categorías de los Restaurantes que prestan servicio al turismo
Estándares establecidos por Cubanacán y la cadena Iberostar
Norma NC-ISO 9001:2015 sistemas de gestión de la calidad — requisitos

Figura 2.c.1 Marco normativo aplicable

El cumplimiento de estas normativas logra encaminar al Hotel al logro de la misión, la satisfacción total de los clientes, superar sus expectativas y que tengan una experiencia inolvidable.

La Ruta de Mejora comprende los siguientes procesos:



Planeación. Es el proceso sistemático, profesional, participativo, responsable y colaborativo, que lleva a los Jefes de Procesos a tener un diagnóstico de su realidad operacional, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias en el cumplimiento de estándares establecidos para la mejora del servicio.

Figura 2.c.2 Ruta de Mejora

Implementación. Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora del Hotel, para el cumplimiento a sus objetivos. Cada integrante del consejo dirección reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento. Son las acciones que determina el consejo de dirección para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.

Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la calidad del servicio.

Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director y los jefes de procesos, elaboran un informe dirigido a las cadenas correspondientes, donde se expresan los resultados alcanzados en cada proceso, las debilidades y acciones de mejoras trazadas para elevar la calidad de los servicios.

Influye en el éxito de estos sistemas el entorno ya que al alinear estos Programas se genera confianza en los grupos de interés definidos en la Tabla 1.c.1.

Para el éxito del desarrollo de la estrategia es importante señalar los factores clave:

- ✓ Atención Personalizada.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Satisfacción de los grupos de interés.
- ✓ Trabajo colaborativo.
- ✓ Sinergia grupal.

Para obtener los resultados confiables los líderes realizan acciones para mantener motivados a los factores claves en cada una de las funciones que les corresponde.

Para identificar y analizar los ambientes estratégicos, los líderes están convencidos de la necesidad del uso del ejercicio y tienen voluntad de triunfo, que estimula la audacia y la creatividad, la derrota de la tendencia burocrática y el logro de la mejora continua de los resultados de la entidad, para lo cual analizan y determinan perspectivas o ambientes estratégicos como: mantener eficiente gestión contable financiera, elevar la efectividad en el sistema de comercialización, continuar perfeccionando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, desarrollar la informatización como herramienta de gestión, garantizar la eficacia del proceso de gestión de mantenimiento, garantizar la eficiencia de proceso de gestión de inversiones, consolidar el proceso de compras, elevar la efectividad del Sistema de Seguridad y Protección y elevar la eficacia del Proceso de Gestión del Capital Humano.

Se tienen identificados los factores críticos de éxito los cuales deben tener un desarrollo superior para lograr el cumplimiento de las perspectivas de resultados tales como: eficiencia, clientes, trabajadores, procesos internos, cumplimiento de estándares. Los factores críticos de éxito están alineados con los temas estratégicos identificados por la organización. Ver Tabla 2.a.1

Para la definición de las metas y los indicadores anuales, se toma como referencia los resultados de años anteriores (la tendencia), la complejidad del indicador y la información comparativa con otras instalaciones (Comparación Referencial), obtenidas a través de encuestas corporativas, auditorías, redes sociales. Para cada resultado se realiza un plan de acción, que consiste en la representación gráfica de las actividades concretas con sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento y es presentado en los consejos de dirección para su aprobación.

En el Hotel Iberostar Varadero los objetivos establecidos se controlan mediante la planificación de acciones, asignación de responsables y plazos para su seguimiento y cumplimiento.

OBJETIVO 1: Cumplir los resultados económicos y Comerciales presupuestados					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Análisis mensual de resultados económicos y comerciales acciones con jefes departamentales	Dirección, Subdirector y jefes Deptos.	Enero	Diciembre	Semanal	Informe del Trading Tradings departamentales, según ocupación del Hotel
Control quincenal de gastos y consumos	Dirección, Subdirector y Jefes Depto.	enero	diciembre	Quincenal	Informe economía
Control de presencia personal	Dirección Subdirector y jefes departamentales	Enero	Diciembre	Quincenal	Informe de RRHH
Manualizar uso de energéticos	Dirección, Subdirector y Jefe de SSTT	Enero	Diciembre	Mensual	Informe de SSTT
Aplicación manual uso de energéticos	Dirección, Subdirector y jefe de SSTT	Enero	Diciembre	Mensual	Supervisión uso energéticos
Staffing	Dirección, Subdirector y Jefes departamentales	Enero	Diciembre	Semanal	Según ocupación
Inventarios	Dirección, Subdirector y jefes departamentales	Enero	Diciembre	Quincenal	Según listado
Nulo movimiento	Dirección, Subdirector y jefes departamentales	Enero	Diciembre	Trimestral	Según listado
Ejecutar la inversión presupuestada para el Star Prestige	Dirección, Subdirector y Jefe de Inversiones	Enero	Diciembre	Trimestral	Según Inversiones
Utilización de materiales alternativos como Mármol, metal y cerámica.	Dirección, subdirector y Jefe de Inversiones	Enero	Diciembre	Trimestral	Según Inversiones

OBJETIVO 2: Obtención de los resultados en las encuestas GESHOTELS y posicionamiento del Tripadvisor en Varadero número 1.					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Análisis de la situación del Hotel	Dirección	Enero	Diciembre	Semanal	Reuniones semanales
Análisis de los resultados (Plan de acción-reacción)	Dirección	Enero	Diciembre	Quincenal	Reuniones quincenales
Cumplir con el objetivo negociado en el Review Pro.93%	Dirección	Enero	Diciembre	Diario	93% de cumplimiento
Cumplir con el objetivo negociado 1.73 en las encuestas GesHotels.	Dirección	Enero	Diciembre	Mensual	100% cumplimiento
DEPARTAMENTO					
Objetivo Negociado					
RECEPCION					
1.77					
LIMPIEZA DE					
HABITACIONES					
1.83					
COMIDA					
1.72					
SERVICIO RESTAURANTE					
1.85					
SERVICIO BARES					
1.82					
ENTRETENIMIENTO					
1.70					
GENERAL					
1.78					

OBJETIVO 3: Conseguir el cumplimiento estandarizado de los nuevos manuales operativos.					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Actualizar y adaptar manuales operativos departamentales implementado la nueva marca donde se definan producto y procedimientos	Dirección y jefes departamentales	permanente	permanente	Trimestral	Reunión con jefe departamental
Supervisión de aplicación estándares y procedimientos manuales operativos	Dirección	Enero	Diciembre	Permanente	Supervisión de Dirección
Eliminación de la papelería informativa y sustitución por pantallas.	Dirección e Inversiones	Enero	Diciembre	Permanente	Supervisión de Dirección
Unificación del contenido del canal interno	Dirección e Informática	Enero	Diciembre	Permanente	Supervisión de Dirección

Obtención del resultado aprobado y obtención de la clasificación en materia higiénico sanitaria	Dirección, Cheff, subdirector, jefa de higiene y jefe de SSTT y calidad	Enero	Permanente	Junta semanal para revisar pendientes y avances de la auditoria	Auditoria de higiene
OBJETIVO 4: Conseguir que las instalaciones sean mantenidas en perfecto estado y sean aplicados los programas preventivos de mantenimiento y jardinería necesarios para el funcionamiento óptimo del Hotel					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Aplicar el checklist de evaluación de mantenimiento de las instalaciones	Jefe SSTT	Enero	Diciembre	Mensual	Director y Jefe de mantenimiento.
Control de seguimiento averías	Dirección , Subdirector y Jefe de SSTT	Enero	Diciembre	Semanal	Supervisión áreas y análisis con subdirecciones
Supervisión del plan de mantenimiento preventivo, exteriores, interiores y habitaciones	Jefe de SSTT y subdirector	Enero	Diciembre	Mensual	Director y jefe de Mantenimiento
Seguimiento al plan de inversión previsto para el año	Dirección y Jefe de SSTT	Enero	Diciembre	Mensual	Director y jefe de Mantenimiento
OBJETIVO 5: Obtener la máxima satisfacción de los empleados del Hotel.					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Obtener un resultado en la parte de Hotel de la encuesta clima laboral entorno a los siguientes valores:	Dirección	Enero	Diciembre	Trimestral (dependiendo de la capacidad de RRHH)	Encuesta clima laboral
siempre					
80 %					
Casi siempre					
10%					
A veces					
5%					
Rara vez					
3%					
nunca					
2%					
Elaborar plan de acciones con los parámetros de la encuesta de clima laboral	Dirección y jefes departamentales			Trimestral	Revisión plan y resultados de clima lab.
Conseguir ausencia de problemas con el Sindicato	Dirección	Enero	Diciembre	Mensual	Informe de RRHH
Análisis encuestas de salida	Dirección, Jefes de Depto. Y Capacitación.	Enero	Diciembre	Mensual	Informe de RRHH
OBJETIVO 6: Conseguir que el personal esté debidamente capacitado para ejecutar las funciones de su puesto y para su desarrollo profesional					
ACCION	RESPONSABLE	INICIO	FIN	REVISION	MEDICION
Revisar el plan de formación de acuerdo a los perfiles y necesidades del Iberostar Varadero.	Dirección, jefes 14Dptos.. Y RRHH	Enero	Diciembre	Enero, Abril, Julio y Octubre	Control de cursos y capacitación impartida a los colaboradores.
Control Asistencia a inducción general	Dirección y Jefes de Depto.	Enero	Diciembre	Mensual	Listado asistencia de RRHH
Implementar completamente el curso de cultura de servicio	Dirección y Jefes de Depto.	Enero	Diciembre	Mensual	La dirección medirá el avance de cada Depto.
Realización de convenciones departamentales	Dirección , Subdirector y Jefes de Depto.	Enero	Diciembre	Anual	Cumplimiento de los objetivos propuestos.
Crear aula de formación.	Dirección , Subdirector y RRHH	Enero	Diciembre	Trimestral	La Dirección medirá el avance en la capacitación.
Capacitar y fomentar habilidades en Cuadros y Directivos	Director General Alfredo Lachos de conjunto con el Centro de Capacitación del Mintur.	Enero	Diciembre	Mensual	100% de cuadros y Directivos capacitados.

Tabla 2.c.1 Objetivos del Hotel Iberostar Varadero 2019.

Los escenarios alternativos y planes de riesgos para eventuales emergencias, están contemplados en el procedimiento de identificación de riesgos que se elabora en cumplimiento a la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República. En cada proceso se realiza tanto la identificación, como el análisis de riesgos y el seguimiento al cumplimiento de las medidas para minimizar los mismos. Estos planes de prevención de riesgos conforman el plan de prevención del Hotel.

El proceso de planificación estratégica está insertado en todo el actuar de los responsables de procesos y líderes de la organización, los que con esa visión proponen el plan financiero que sirve de guía a la organización y valoran los logros alcanzados mediante el análisis y la retroalimentación. También son los líderes los que aprueban las políticas que incluyen la definición de los objetivos estratégicos y generales priorizando las áreas en función de su importancia y le dan seguimiento al cumplimiento de los indicadores y perspectivas estratégicas participando en los diferentes órganos colegiados de dirección. Este proceso contribuye además a la identificación y tratamiento a las oportunidades de mejoras.

Entre las estrategias del Hotel está el trabajo con la comunidad para transmitir una cultura de cuidado hacia el medio ambiente, para lo que desarrolla varios proyectos comunitarios y apoyar instituciones del territorio que brindan servicios públicos, como el hogar de niños sin amparo filial de Matanzas. Los trabajadores del Hotel, comprometidos con el desarrollo social del territorio mediante acciones de concientización desarrolladas por los jefes de procesos, hacen donaciones de sangre y de recursos.

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

La planeación estratégica vigente en el Hotel Iberostar Varadero es la correspondiente al período 2016-2020. Esta es revisada sistemáticamente en los órganos colegiados de dirección y comunicada a todos los niveles de la organización mediante las reuniones sindicales, reuniones departamentales, murales y la intranet. En estos procesos, los líderes promueven la participación de los trabajadores, considerando que sus valoraciones contribuyen al enriquecimiento y actualización de las metas que pretende alcanzar el colectivo. Estos espacios se emplean además para evaluar el conocimiento de los trabajadores sobre la estrategia. También se mantiene una comunicación oportuna y constante con las partes interesadas pertinentes a través de informes y reuniones establecidos con este propósito.

La organización tiene definidos indicadores cuantitativos, cualitativos y metas para medir el cumplimiento de los objetivos, dirigidos al proceso y al desempeño. Esto permite ejercer el control sistemático de cada objetivo en función de las tareas determinadas para su cumplimiento en ese período.

Porcentaje de cumplimiento total de objetivos Hotel Iberostar Varadero						
Departamento						
Objetivo	Afectación	60%	80%	100%	observación	Fecha de Cumplimiento
Ponderación						
De 8 objetivos planificados						
➤ 4 evaluados de bien obtiene 60% de cumplimiento						
➤ 6 evaluados de bien obtiene 80% de cumplimiento						
➤ 8 evaluados de bien obtiene 100% de cumplimiento						

Figura 2.d.1 Sistema de control a los objetivos

Para lograr el cumplimiento de las metas propuestas se elabora un plan de mejoras, el cual recoge todas las acciones a desarrollar, los responsables y las fechas de cumplimiento de las mismas. Este plan se aprueba en el consejo de dirección de la organización, evaluándose trimestralmente su cumplimiento y verificando la efectividad de las acciones.

Para la planeación de los objetivos estratégicos se tiene en cuenta el rendimiento del cumplimiento de objetivos trazados en otras organizaciones como: Hoteles de diferentes cadenas que operan en Cuba y en otros países afines con la organización.

Los objetivos individuales trazados por cada área son integrados a los objetivos de la organización luego de un análisis del comité de expertos y el consejo de dirección prevaleciendo el trabajo en equipo y la sinergia entre todos los departamentos para el logro de la misión y la visión.