

Planeación Estratégica del Hotel Pernik Holguín para el período 2020-2023

Strategic Planning of the Hotel Pernik Holguín for the period 2020-2023

*MSc. Yadira Elena González-Marrero^I, yadira.marrero@uho.edu.cu,
<https://orcid.org/0000-0002-1137-0619>;*

*Lic. Rey Manuel Garcell-Martínez^{II}, rey.garcell@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0003-0643-1648>;*

*Lic. Luis Alejandro González-Marrero^{III}, lgonzalezm@uho.edu.cu,
<https://orcid.org/0000-0002-0913-3542>;*

MSc. Eleidis Reyez-Velázquez^{IV}, eleidis@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4963-1578>

^{I, III, IV} Universidad de Holguín, Cuba; ^{II} Hotel Pernik, Holguín, Cuba

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo rediseñar el plan estratégico del Hotel Pernik que permita mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual. En el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas matriciales y estadísticas, softwares de prospectiva y consulta a expertos. A través de los análisis realizados se diagnosticó la situación interna y externa de la entidad, donde se obtuvo un ligero predominio de las debilidades sobre las fortalezas y un predominio de las amenazas sobre las oportunidades. Se confeccionaron las matrices Interna – Externa y DAFO para la formulación de alternativas estratégicas, sugiriendo estrategias de resistencia y supervivencia respectivamente. Se construyeron además los escenarios, los objetivos estratégicos y por último se elaboró el Plan de Acción, el cual una vez implementado podrá contribuir a un mejor desempeño y a la prestación de un servicio de mayor calidad y excelencia.

Palabras clave: Dirección Estratégica; Estrategia; Planeación Estratégica; Planificación; Prospectiva.

Abstract

The present research aims to redesign the Hotel Pernik's strategic plan to improve its performance in the face of the changes in the environment. Matrix and statistical techniques, prospective software and consultation with experts were used. The internal and external situation of the entity was diagnosed, resulting in a slight predominance of weaknesses over strengths and a predominance of threats over opportunities. The Internal - External and SWOT matrices were prepared for the formulation of strategic alternatives, suggesting resistance and survival strategies respectively. The scenarios and strategic objectives were also built, and finally the Action Plan, which once implemented could contribute to better performance and the provision of a higher quality and excellent service.

Keywords: Strategic Direction; Strategy; Strategic Planning; Planning; Prospective.

Introducción

Las empresas modernas en la actualidad se enfrentan a nuevos desafíos y cambios vertiginosos debido a la vulnerabilidad de los mercados y a la competencia, es por esto que las compañías con mejores estándares de servicio les otorgan a sus clientes una importancia estratégica.

La expansión del nuevo Coronavirus, COVID-19, ha transformado las dinámicas habituales a nivel global y, como parte de ellas, la de los destinos y empresas turísticas. Medidas como el cierre de fronteras, establecimiento de cuarentenas, cancelación de eventos de gran convocatoria, cierre y compactación de instalaciones hoteleras, de restauración y recreativas, entre otras, provocó el receso de la industria turística y, por consiguiente, cambios en sus estrategias de comunicación (Zaldívar y Gutiérrez, 2020, p. 100).

El turismo enfrenta hoy día una de sus mayores crisis de todos los tiempos tras la extensión de la pandemia. Esta difícil situación de supervivencia que atraviesan las empresas y los destinos turísticos debe ser afrontada mediante estudios de diagnóstico turístico que contribuyan a una correcta toma de decisiones por parte de los organismos turísticos competentes (Félix y García, 2020, p. 79).

Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral (González *et al.*, 2019, p. 243).

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no se encuentra exenta de los impactos del entorno. Las transformaciones en los últimos años se han encaminado a buscar vías para insertarse en un entorno global y nuevos mecanismos para fortalecer el sistema empresarial cubano, permitiéndole diversificarse, y desarrollarse; cambiando normas de comportamiento y mecanismos vigentes por varios años (González, 2014, p. 1).

Las empresas cubanas no están exentas de sufrir los retos del entorno y el sector turístico para una inserción más dinámica debe prestar una importante atención a sus clientes para lograr los objetivos propuestos y consolidarse como la Empresa Socialista Cubana.

La dirección estratégica es una de las principales tareas de aquellos que dirigen una organización. A través de ella, se establecen tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para delimitar objetivos y la organización del trabajo. Esto revela alta complejidad, ya que se ocupa de la forma en que la organización se adapta a su entorno siempre cambiante (Burbano, 2017, p. 20).

Tanto así, que las empresas cubanas realizan su diseño estratégico según indicaciones del gobierno, para lograr un mayor desempeño y desarrollo de la economía nacional.

Actualmente, para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados, el país ha planteado la necesidad de perfeccionar el sistema de planificación cubano a partir de la aplicación de los Lineamientos de la Política Económica y Social actualizados en el 8vo Congreso del PCC (2021), donde se plantea: “Garantizar, a través de la planificación socialista, como componente central del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, los equilibrios macroeconómicos fundamentales, los objetivos y las metas, para el desarrollo a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre las cuales el Estado ejerce regulación e influencia” (p. 57), lo cual responde además a las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que contiene la Visión de la Nación, los Ejes y Sectores Estratégicos, los cuales marcan las pautas del desarrollo estratégico a seguir por el país.

Es por ello que el sistema empresarial cubano se ha visto en la necesidad de buscar alternativas para lograr la adaptación de las empresas a este medio socioeconómico, incluyendo en estas la capacidad de predecir e influir en el futuro, siendo la planeación estratégica una herramienta válida en este sentido.

El Hotel Pernik Holguín se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad y eventos, brindado con alta profesionalidad, apoyado en una tecnología de avanzada, sustentada por el mejoramiento continuo y la competitividad, no obstante han surgido barreras que impiden su buen desempeño, por la influencia de un entorno inestable con constantes cambios estructurales, organizacionales, así como las influencias externas que exigen que se reelabore periódicamente el proceso de planeación estratégica.

El entorno post-coronavirus ha transformado a los turistas, que exigen garantías relacionadas con la salud, el distanciamiento social, o bien los servicios ofrecidos para disfrutar de sus vacaciones. Estas nuevas demandas suponen un gran reto para el sector

turístico, que tendrá que realizar nuevas inversiones para garantizar las medidas sanitarias que eviten el contagio y la propagación de la pandemia. (Martín, 2021)

El objetivo de la investigación es rediseñar el plan estratégico del Hotel Pernik que permita mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual, el cual una vez realizado puede contribuir a mejorar el desempeño de la entidad.

Fundamentación teórica

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios (David, 2017, p. 5).

La dirección estratégica busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo empresarial. En síntesis, una dirección estratégica debe ser la mezcla de conocimiento del entorno, una gestión planificada, organizada, clara y responsable con sus recursos, al mismo tiempo que asertiva respecto a lo que la empresa debe mejorar para aumentar su capacidad competitiva en el mercado y lograr resultados de excelencia. Esto con la capacidad de movilizar a las personas a través de habilidades de liderazgo y cuidado de los recursos disponibles en la organización generarán resultados extraordinarios en el mercado (Orellana, 2019).

La Dirección Estratégica parte del inglés "Strategic Management" y se entiende por la filosofía de gestión empresarial que pretende alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles en el largo plazo. Privilegia el análisis del entorno y el uso de técnicas prospectivas (Pérez, s.f.).

Para Rivera y Soto (2020), es “un proceso que le permite a la empresa alcanzar sus metas mediante el uso racional y eficiente de sus recursos y capacidades, a fin de obtener las ventajas competitivas que posibiliten su desarrollo y crecimiento”.

El proceso de la dirección estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las

fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. (David, 2017, p.5)

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. (David, 2017, p.6)

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. (Thompson, 2016, p.14)

“En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia” (David, 2017, p. 6).

La Dirección Estratégica parte de la necesidad de la integración de la empresa con el entorno en el cual desarrolla su actividad y se plantea dos preguntas esenciales que es necesario responder. Primero, ¿cómo es el entorno, cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta? Segundo, ¿con qué cuenta la empresa para afrontar los retos del entorno, cuáles son sus fortalezas y debilidades, sus recursos y capacidades? Sobre la base de estas dos preguntas y sus adecuadas respuestas, los empresarios y directivos podrán definir los pertinentes cauces de actuación que lleven a la empresa a poner en funcionamiento la estrategia y cumplir sus objetivos con éxito (Guerras y Navas, 2016, p. 20).

Para González (2014): la planeación estratégica es un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización (p. 10).

Según Weston (2020), se define como: un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro.

Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p. 1).

Aunque en la actualidad algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a los genios intuitivos que las administran, la mayoría no son tan afortunadas. Estas organizaciones se pueden beneficiar de la dirección estratégica, que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones. Elegir entre un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes en todos los niveles de una empresa aportan su intuición y juicio a los análisis de la dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan (David, 2017, p. 7).

La planeación estratégica no resuelve todos los problemas de la organización, pero ayuda a que estas alcancen sus objetivos a través de una guía que parte de los análisis de lo que se tiene, ofreciendo el mejor camino para alcanzarlos. Por último se plantean las ventajas y desventajas de este proceso.

Ventajas de la Planeación Estratégica

Organizaciones proactivas y no reactivas: la planificación estratégica puede ayudar a su empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones.

Establecer un sentido de dirección: un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.

Aumento de la eficiencia operativa: una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad: un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.

Mayor durabilidad empresarial: muchas empresas acaban cerrando sus puertas muy pronto precisamente porque no se han preparado estratégicamente. Con mercados cada vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, pudiendo cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar. Sin embargo, las posibilidades son más favorables para aquellos que tienen un plan estratégico fuerte y bien definido (Actio, 2019).

Desventajas de la Planeación Estratégica

Dificultades de aplicación: la planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia.

Proceso que requiere mucho tiempo: la implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos. Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan precipitándose.

Alto costo para las pequeñas y medianas empresas: un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente. (Actio, 2019)

Métodos

En el desarrollo de investigación se emplearon un conjunto de métodos del nivel teórico y empírico. De nivel teórico se emplea el Análisis y Síntesis mediante una revisión bibliográfica sobre la Dirección y Planeación Estratégica, así como el Análisis Documental en la recopilación, selección y análisis de las fuentes. Del nivel empírico los métodos utilizados fueron: la observación participante, las encuestas, las entrevistas abiertas no estructuradas, los softwares de planificación prospectiva (MIC MAC y SMIC), método Delphi y el SPSS 19.0.

El procedimiento seleccionado para este trabajo es el propuesto por González (2014), tiene su base en varios modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Sánchez (2006), Ronda (2007), Menguzzato (2007), David (2017) y Chiavenato (2017); además tiene en cuenta las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas. El procedimiento se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión.

Etapas I. Investigación: esta etapa inicial tiene como **objetivo** establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Etapa II. Análisis: tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva: MICMAC y SMIC (Godet, 2000), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas: esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos.

Herramientas, métodos e instrumentos: trabajo en grupo y Matriz DAFO.

Etapa IV. Toma de Decisiones: tiene como objetivo seleccionar entre las variadas opciones estratégicas aquellas que sean más pertinentes.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

Etapa V. Implementación de la estrategia: ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

Etapa VI. Control de la estrategia: controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.

Resultados

Aplicación del procedimiento en el Hotel Pernik de Holguín

Etapa I. Investigación

Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos

El procedimiento aplicado se inició con la selección del grupo de expertos del Hotel Pernik Holguín a través del Método Delphi. Se escogieron 14 de las personas más conocedoras del tema y con mayor experiencia en la organización para ser encuestadas y

así conocer su coeficiente de competencia. Luego del análisis de los resultados arrojados por la tabla de Excel diseñada para este fin, se obtuvieron: 8 encuestados con competencia alta ($0,8 < K < 1,0$), para un 57,14%; 5 con competencia media ($0,5 < K < 0,8$), para un 35,72%; y 1 encuestado con competencia baja ($K < 0,5$), para un 7,14%. Tomando en consideración los resultados obtenidos, se conformó el grupo de expertos con los encuestados de competencia alta. La preparación de este grupo se realizó en sesiones de trabajo donde se le explicaron los métodos, herramientas y técnicas propuestas en el procedimiento, con lo cual se estará en mejores condiciones para continuar con su aplicación.

Paso No. 2. Caracterización de la organización

El Hotel Pernik con categoría de dos estrellas, perteneciente a la División Holguín de la cadena de turismo ISLAZUL del Ministerio del Turismo (MINTUR), fue fundado el 31 de diciembre de 1980 y se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, Reparto Nuevo Holguín en la ciudad de los parques. El Hotel Pernik se comenzó a construir en 1975 por la Empresa Constructora 19. Su nombre le rinde homenaje al líder búlgaro Jorge Dimitrov, nacido en la provincia Pernik de esa nación. La instalación contrasta con la moderna arquitectura que le circunda: la Plaza de la Revolución Calixto García, la Taberna de Pancho, el Partido Provincial y los edificios de 18 plantas.

Los servicios básicos que oferta el hotel son alojamiento, gastronomía y recreación; la tecnología empleada garantiza la calidad y está sustentada en una política para el mantenimiento preventivo y planificado de los equipos. Cuenta además con 3 salones para reuniones y eventos, así como servicios médicos especializados, renta de autos, taxis, tienda, parqueo, cambio de moneda, piscina, canchas deportivas para la práctica de voleibol y baloncesto, galerías de arte, y servicios de Internet en el cibercafé 24 horas. El Hotel Pernik Holguín presenta una estructura organizativa lineal – funcional, compuesta por un Gerente General, al cual se le subordina la especialista de calidad, de los que dependen siete grupos de trabajos, como aparato de dirección.

Paso No. 3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión.

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Para declarar los Valores Compartidos del Hotel Pernik, primeramente, se determinó la cantidad de trabajadores que constituyen una muestra representativa, resultando ser de 46. Luego se les aplicó la encuesta contenida en el procedimiento, en la cual debían puntuar del 1 al 5 en cada una de las 3 categorías propuestas los valores presentes.

Posteriormente se sumaron los resultados y se seleccionaron los de mayor puntuación, que fueron los siguientes:

- Valor Empresarial: Compromiso de la organización con sus trabajadores (216)
- Valores Humanos: Lealtad (210) y Espíritu crítico (207)
- Valor Laboral: Apoyo mutuo (Unidad) (225)

Estos resultados fueron socializados a todos los trabajadores para su conocimiento, ya que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización.

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

El Hotel Pernik, teniendo en cuenta el tipo de organización que es y quiere ser, las funciones que realiza, las relaciones que quiere mantener con su entorno y las aspiraciones de sus directivos; se ha propuesto la siguiente **misión**: “El Hotel Pernik brinda servicios personalizados de alojamiento, restauración y recreación contado con un colectivo motivado que trabaja por la calidad total y la satisfacción de sus clientes.”

El Grupo de Expertos evaluó la misión del hotel, empleando para ello la matriz del procedimiento. De once aspectos evaluados, solo dos se manifiestan en la misión actual, cinco se declaran en cierta medida y los cuatro restantes obtuvieron resultado negativo. Debido a lo anterior se decidió reformularla, ya que no está orientada al futuro, no es única, no es original, ni motivadora. Luego del consenso de los expertos, la nueva propuesta quedó como sigue:

“El Hotel Pernik Holguín trabaja por satisfacer las necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación de clientes nacionales e internacionales, distinguiendo sus servicios por la cubanía, excelencia y confort. Para ello cuenta con el equipamiento necesario y trabajadores caracterizados por su lealtad, compromiso y calificación, que garantizan la calidad del servicio y la conquista gradual de ventajas competitivas”.

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión

Semejante a lo realizado anteriormente, se evaluó la Visión de la organización que es la siguiente: “Somos líderes del producto Hotelero de ciudad en el territorio.”

Los resultados de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión de González (2014), muestran que la visión actual del hotel no está enmarcada en el tiempo, no es original, ni única. Aun cuando se obtuvieron seis aspectos evaluados de positivo (66.67%), el grupo de expertos determinó que su redacción podía mejorarse, quedando como sigue:

Visión para el 2023

“Somos líderes en el producto hotelero de ciudad en Holguín, distinguiendo nuestros servicios por su cubanía, excelencia y confort”

Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

A partir los criterios de segmentación: según clientes (mercados y geográficos) y la tecnología empleada, se identificaron tres Unidades Estratégica de Negocio, que a su vez constituyen las principales líneas de ingreso del hotel. A continuación, se realiza su caracterización:

Unidad Estratégica de Negocio Recepción y Alojamiento: incluye todos los servicios correspondientes a la recepción y alojamiento de los turistas nacionales e internacionales, así como los servicios de alojamiento o Ama de Llaves que están fuertemente relacionados. Su responsabilidad es garantizar el acondicionamiento de las habitaciones, sin las cuales no sería completo el servicio de recepción. Cuenta además con 200 habitaciones con una capacidad para 408 plazas.

Unidad Estratégica de Negocio Restaurantes y Bares: incluye todos los servicios de cantinas, restaurante y cafetería que se encuentran dentro de la instalación, tanto a clientes nacionales como internacionales, brindando servicios de Mesa Buffet con comida criolla e internacional, Snack Bar “Danubio” que presta servicios 24 horas de pizzería y cafetería, Bar Lobby “Pliska” y Restaurante Especializado “Varna” con comida exquisita y especializado en mariscos.

Unidad Estratégica de Negocio Taberna de Pancho: brinda servicio de comida criolla e internacional, con un confort ideal para la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros. Además, cuenta con ofertas especiales y actividades recreativas, con buffet incluido y descuento de un 10%.

Etapa II. Análisis

El grupo de expertos en esta etapa realizó un estudio de la situación interna y externa del hotel para determinar sus factores claves y las orientaciones estratégicas. Se describen a continuación los pasos que fueron llevados a cabo durante el trascurso del análisis.

Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

Para identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) se realizó un análisis de las capacidades distintivas (físicas, técnicas, humanas, financieras, organizativas y directivas), de cada una de sus áreas funcionales (Dirección, Técnico – Productiva, Economía, Capital Humano, Compras y Aseguramiento), así como de sus UEN. Además,

se realizó la Matriz del Grupo Consultor de Boston, con el fin de conocer cómo administrar mejor su cartera de negocios, analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

El grupo de expertos seleccionados confeccionó la Matriz BCG que se muestra a continuación:

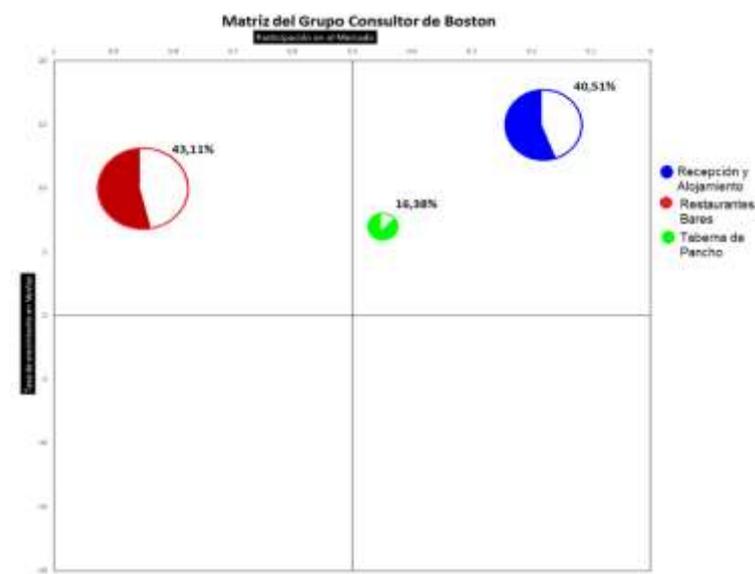


Figura 1. Matriz BCG del Hotel Pernik Holguín. Fuente: elaboración propia.

La UEN Restaurantes y Bares se encuentra ubicada en el cuadrante estrella, debido a que es el que más ingresa al hotel, y más participa en el mercado. Esta unidad presenta una situación especial donde los cambios del entorno interfieren, debido a que sus ingresos dependen de las condiciones del tiempo porque el servicio de piscina es primordial por el desarrollo de su producto. Esta unidad necesita de mucho dinero para mantenerse como líder dentro de la oferta que brinda. Las estrategias a considerar pueden ser de penetración de mercado, y desarrollo del producto donde deben crearse opciones más atractivas para mantenerse en ese cuadrante.

La UEN Recepción y Alojamiento en conjunto con la UEN Taberna de Pancho se ubican dentro de la matriz en el cuadrante dilema debido a que participan poco en el mercado y mantienen un alto crecimiento en venta, tienen infraestructuras acogedoras donde se destaca la iniciativa de pintura de artistas holguineros en todas las habitaciones, pero tiene una fuerte competencia por parte de las casas de renta de la ciudad de Holguín. En el caso de la Taberna posee reconocimiento por parte de los clientes, por la calidad del servicio prestado. Las estrategias a considerar son intensivas y se hace necesario penetrar en el

mercado con mayor fuerza, realizando una comercialización y promoción efectiva y desarrollar mucho más el producto con el que se cuenta.

Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC

El análisis interno permitió determinar las fortalezas y debilidades por cada área funcional y UEN evaluada, luego el grupo de expertos redujo este listado a veinte, determinando los factores más importantes, ya que serán los que se empleen en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Posteriormente, el grupo de expertos estudió cada una de estas variables para determinar el grado de importancia, empleando una Matriz de Influencias Directas donde se asignaron valores de 0 a 3 a las influencias de los factores (3 muy influyente, 2 influyente, 1 poco influyente y 0 no influye), esta fue procesada mediante el software MICMAC, tomando para el análisis el Plano de Influencias/ Dependencias Directas, el cual ubicó los factores en cuatro zonas, de acuerdo a la importancia de los mismos, comenzando por la zona de poder.

Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del diagnóstico realizado, y partiendo de los resultados de la tarea anterior se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos, tomando como referencia para la ponderación, los lugares en los cuales quedaron ubicados los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Hotel Pernik

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal joven, calificado y comprometido con la actividad	0.04	3	0.12
Condiciones de almacenamiento	0.02	3	0.06
Equipamiento técnico	0.07	4	0.28
Tipología del servicio gastronómico	0.03	3	0.09
Capacidad hotelera	0.09	4	0.36
Confort de las habitaciones	0.08	4	0.32
Atención a la capacitación de los trabajadores	0.03	3	0.09
Variedad de ofertas gastronómicas y opciones de servicios	0.05	4	0.20
Calidad del servicio	0.07	4	0.28
Bajos salarios	0.06	1	0.06
Escasez de recursos para el mantenimiento	0.04	2	0.08
Fluctuación del personal	0.03	2	0.06
Nivel idiomático de los trabajadores	0.03	2	0.06
Deterioro de los medios de cristalería, lencería y cubertería	0.07	1	0.07
Ofertas de la mesa buffet	0.07	1	0.07
Autonomía Financiera	0.06	1	0.06
Estado constructivo de algunas de las instalaciones en deterioro	0.02	2	0.04
Carencia de insumos para el servicio	0.08	1	0.08
Tarifa de precios	0.05	1	0.05
Animación y recreación	0.01	2	0.02
	1.00		2.45

Fuente: elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos ubica al hotel en una situación interna ligeramente desfavorable con un predominio de las debilidades sobre las fortalezas.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Para dar cumplimiento a esta tarea se realizó primeramente un análisis del micro y macroentorno, así como un análisis de las UEN, para determinar sus principales oportunidades y amenazas. Además, se realizó un análisis de la competencia del Hotel Pernik en sus principales servicios.

Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

El hotel cuenta con competidores fuertes y bien posicionados, es por ello que para la confección de esta matriz se analizaron cada una de sus unidades estratégicas de negocio. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resumen de los resultados de las Matrices de Perfil Competitivo del Hotel Pernik Holguín

UEN				
Restaurantes y Bares	Hotel Pernik Holguín (2.94)	Restaurantes no estatales (3.21)	El Bosque (2.43)	El Mirador de Mayabe (2.64)
Recepción y Alojamiento	Hotel Pernik Holguín (3.35)	Casas de Renta (3.15)	El Bosque (2.90)	El Mirador de Mayabe (3.05)
Taberna de Pancho	Hotel Pernik Holguín (3.49)	Restaurantes no estatales (3.48)	PALMARES (3.19)	Empresas Gastronómicas (2.55)

Fuente: elaboración propia.

UEN Restaurantes y Bares

Según los resultados totales ponderados de la Matriz de Perfil Competitivo para este servicio, los restaurantes no estatales se ubican en primer lugar con un valor de 3.21, seguido por el Hotel Pernik con 2.94; dichos resultados están condicionados por la cartera de productos, la calidad de los servicios, y la competitividad de los precios, por lo que se necesitan trazar estrategias para enfrentar estos problemas. Es necesario resaltar que El Mirador de Mayabe y El Bosque obtuvieron resultados de 2.64 y 2.43 respectivamente, lo que demuestra que no se encuentran alejados de la entidad, difiriendo de la misma sobre todo en la calidad del servicio y en la infraestructura, por lo que se deben dirigir los esfuerzos hacia la mejora continua para ganar posición en el mercado.

UEN Recepción y Alojamiento

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo para Recepción y Alojamiento indican que el Hotel Pernik se ubica en primer lugar con un resultado de 3.35, seguido por las casas de renta con un valor de 3.15. Los factores que más influyen son la satisfacción del cliente y la comercialización, donde la entidad es un poco más fuerte que la competencia;

sin embargo, su ubicación geográfica se ve desplazada por la mayoría de las casas de renta, las cuales se encuentran en el centro de la ciudad. Sus restantes competidores: El Mirador de Mayabe y El Bosque, alcanzaron valores de 3.05 y 2.90 respectivamente, principalmente por la ubicación geográfica con la que cuentan, por lo que el Hotel Pernik debe prestar atención y mejorar los restantes factores determinantes del éxito para garantizar su liderazgo en el servicio.

UEN Taberna de Pancho

La Taberna de Pancho mantiene competidores importantes: los restaurantes no estatales, la Cadena Palmares y las empresas gastronómicas estatales; donde la unidad perteneciente al Hotel Pernik es la que mayor resultado total ponderado alcanzó en la Matriz de Perfil Competitivo (3.49), seguido por el sector cuentapropista con 3.48. Sus resultados se ven afectados fundamentalmente por la competitividad de los precios, ubicando a los restaurantes no estatales en posición ventajosa, lo cual se ve compensado con la infraestructura del hotel que es mucho mejor por el confort y la capacidad para el servicio; debido a lo anterior se recomienda prestar atención a este sector. Palmares y las empresas gastronómicas estatales obtuvieron resultados de 3.19 y 2.55 respectivamente, afectados principalmente por la satisfacción de los clientes y la diversidad de las ofertas gastronómicas.

Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC

El estudio de los factores externos permitió a los expertos determinar las amenazas y oportunidades del Hotel Pernik. Posteriormente se realizó la reducción del listado, determinando los factores más importantes que se emplearán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE); para la confección de dicho listado se reunieron en grupo de trabajo llegando a un consenso, donde quedaron concretados los veinte factores a utilizar.

Luego del análisis el grupo de experto determinó el grado de importancia de los factores antes seleccionados, utilizando para ello la técnica de prospectiva propuesta por el procedimiento, siguiendo un proceso similar al realizado para los factores internos. Se procedió a dividir los factores en 4 zonas, por grado de importancia de cada factor seleccionado.

Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del diagnóstico realizado, y los resultados del paso anterior se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos utilizando la posición de los factores en el Plano de influencia/dependencia directa para la ponderación, comenzando

por la zona de poder categorizada como la más importante, hasta el cuadrante cuatro o sea la zona de problemas autónomos como menos importante.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del Hotel Pernik

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Excelentes relaciones con la Universidad de Holguín	0.03	3	0.09
Presupuesto para inversión en trámites de aprobación	0.06	4	0.24
Posición geográfica	0.06	4	0.24
Líder en turismo de ciudad	0.09	4	0.36
Creciente afluencia de turistas al país	0.07	4	0.28
Reconocimiento del MINTUR y apoyo del Ministerio de Cultura	0.01	3	0.03
Lealtad de los clientes	0.06	4	0.24
Desarrollo de eventos en el territorio	0.04	3	0.12
Relaciones con los proveedores	0.03	3	0.09
Sector cuentapropista	0.05	1	0.05
Bloqueo Económico	0.06	1	0.06
Crisis Económica Mundial	0.01	2	0.02
Depresión e inestabilidad de la producción nacional	0.03	2	0.06
Encarecimiento de los productos	0.06	1	0.06
Fuerte competencia	0.09	1	0.09
Legislaciones establecidas que imposibilitan la inversión	0.02	2	0.04
Clientes más exigentes	0.08	1	0.08
Poder de los Turoperadores	0.03	2	0.06
Impacto de la pandemia COVID 19	0.07	1	0.07
Precios regulados por el Ministerio de Finanzas y Precio	0.05	1	0.05
Total	1		2.33

Fuente: elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos ubica al hotel en una situación externa desfavorable, por lo que las amenazas con las que cuenta el hotel tienen un predominio sobre las oportunidades.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, el procedimiento propone un resumen del mismo con el objetivo de determinar las orientaciones estratégicas a seguir posteriormente en la formulación de estrategias, para la cual se deben emplear dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa, estas brindarán a la organización las orientaciones estratégicas más pertinentes que puede fomentar.

Primeramente, se elaboró la Matriz DAFO por impactos, empleando los factores internos y externos seleccionados anteriormente. Para ello el grupo de expertos, a través de trabajo en grupo, otorgó valores de 0 a 3 a los impactos cruzados entre cada pareja de factores, determinándose que el Hotel Pernik Holguín se encuentra ubicado en el cuadrante DA, con un valor de 203, lo cual coincide con el resultado obtenido en el diagnóstico estratégico. Por lo que se proponen trazar estrategias que permitan eliminar debilidades y enfrenar las amenazas (estrategias de supervivencia).

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Suma
F1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	15	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	18
F2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	19	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	16
F3	1	1	1	1	3	2	3	2	2	16	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	15
F4	2	1	1	1	2	2	1	1	3	14	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	16
F5	1	2	2	1	3	1	1	3	3	17	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	15
F6	1	2	1	2	1	2	2	3	3	17	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	18
F7	3	3	1	3	1	2	3	1	2	19	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	15
F8	2	3	3	3	1	3	2	1	3	21	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	22
F9	3	3	1	3	2	2	2	1	2	19	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	20
										157												155
D1	1	3	2	1	1	2	3	1	2	16	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	16
D2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	15	2	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1	18
D3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	18	2	1	2	2	2	1	2	1	3	3	1	20
D4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	11	1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	3	19
D5	3	2	1	2	3	2	3	2	2	20	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	16
D6	2	2	1	2	1	1	1	3	1	14	2	1	2	1	3	3	2	1	3	1	1	20
D7	2	3	3	2	1	2	1	1	1	16	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	18
D8	3	1	2	2	1	1	2	1	2	15	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	18
D9	2	2	2	1	2	1	2	3	2	17	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	20
D10	2	2	1	2	1	3	1	3	2	17	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	20
D11	2	2	3	1	2	1	1	3	1	16	1	1	1	1	1	3	2	3	1	2	2	18
										175												203

Figura 2. Matriz DAFO por impactos del Hotel Pernik Holguín

Posteriormente se confeccionó la Matriz Interna – Externa, tomando para ello los resultados totales ponderados (RTP) de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos confeccionadas anteriormente.

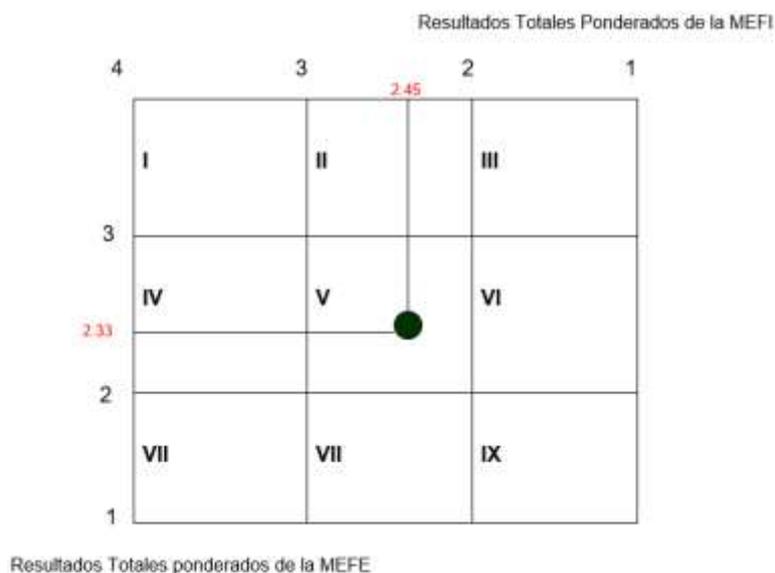


Figura 3. Matriz Interna-Externa del Hotel Pernik Holguín

De acuerdo con los resultados de esta matriz, el hotel se encuentra ubicado en el cuadrante V, por lo que se recomienda seguir estrategias de resistencia. El Hotel Pernik debe fomentar más sus fortalezas como la capacidad hotelera, la calidad del servicio y utilizar al máximo su equipamiento técnico; para contrarrestar sus debilidades, además de aprovechar al máximo su posición geográfica y la lealtad de los clientes, para así lograr

ubicarse en cuadrantes superiores en un corto plazo.

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

Debido al entorno cambiante al que se enfrenta el hotel, es necesario conocer y analizar los posibles escenarios que pudieran, en el futuro, influenciar positiva o negativamente al mismo. Para ello el grupo de expertos planteó las siguientes hipótesis:

- H1: incremento de los precios de los suministros en el mercado
- H2: incremento de la competencia por el sector cuentapropista
- H3: incremento de los casos de COVID 19 en el país
- H4: recrudescimiento del Bloqueo Económico y Financiero

Definidas las suposiciones se procedió a establecer la opinión de cada experto individualmente con respecto a la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis planteada, asignando probabilidades simples y condicionales. Los valores fueron procesados en el software (SMIC-Prob-Expert), tomando para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios. Los resultados arrojaron que el escenario más probable es el No.1 con una probabilidad de ocurrencia de un 22,3%, el cual describe la posible ocurrencia de las cuatro hipótesis planteadas, que a su vez es el escenario pesimista, por lo que la entidad debe prestar especial atención al futuro que se prevé.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)

Dentro de esta etapa el objetivo fundamental es formular alternativas estratégicas para el Hotel Pernik Holguín, donde el grupo de expertos confeccionó la Matriz DAFO para la formulación de estrategias, los resultados que se tuvieron en cuenta fueron aquellos factores más importantes para la organización, así como las orientaciones estratégicas provenientes del resumen de dicho diagnóstico. A partir de lo anterior y teniendo en cuenta que la entidad posee un predominio de las debilidades y amenazas, se potenciaron las estrategias de supervivencia, debido a que se encuentra ubicada en el cuadrante DA.

Etapa IV. Toma de Decisiones

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

Para la toma de decisiones es importante conocer el futuro que se prevé para la organización, es por ello que el procedimiento propone construir los escenarios: más probables, pesimista y optimista. Según los resultados de la aplicación del software SMIC-Prob-Expert estos presentan los siguientes valores: el escenario más probable es el No.1 con una probabilidad de 22.3% (coincide con el pesimista) y el escenario optimista el No.16 con un valor de 0.8%. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Escenario más probable

El Bloqueo Económico y Financiero se vuelve cada vez más crudo, provocando un incremento de los precios de los suministros en el mercado, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo de la actividad hotelera. Por otra parte, los casos de COVID 19 se incrementan y continúa la cuarentena, por lo que no se reciben turistas internacionales en el país; lo anterior, unido al incremento de la competencia por parte del sector cuentapropista, provocan un descenso de los ingresos del hotel.

Escenario Optimista

El gradual aumento de afluencia de turistas al país debido a la erradicación de la COVID 19 y la disminución de acciones de competencia por parte del sector cuentapropista, permite al hotel elevar los niveles de ingreso. Además, los suministros en el mercado disminuyen su precio, ya que mejora la situación económica a nivel mundial; por lo que la influencia de las acciones represivas al turismo por parte del Bloqueo Económico y Financiero decrece.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2020 – 2023

La formulación de los objetivos estratégicos del Hotel Pernik Holguín por parte del grupo de expertos se realizó mediante el análisis de los resultados obtenidos hasta el momento con la aplicación del procedimiento, los cuales quedaron de la siguiente forma:

1. Lograr un crecimiento de las utilidades en un 6% para el año 2023.
2. Fomentar la capacitación del 90% de la fuerza de trabajo para el 2023, mediante la definición de todas las competencias laborales.
3. Incrementar la calidad del 100% de los servicios, avalado por estudios de satisfacción del cliente.

Paso No.3. Selección de estrategias

Luego de realizado el análisis de esta matriz DAFO se propone la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Realizar ofertas oportunas que permitan aumentar los ingresos en todos los puntos de venta.
2. Gestionar convenios con agencias de viajes receptoras para comercializar el hotel.
3. Realizar trabajos de innovación para emplearlos en el mejoramiento de los medios que se encuentran deteriorados.
4. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades.

5. Elaborar el plan para la prevención y control de la COVID 19.
6. Incrementar las ofertas para la venta de productos para llevar.
7. Establecer convenios para la compra de productos al sector cuentapropista a precios más bajos.
8. Crear una página Web propia del hotel donde se promocionen los servicios ofertados, para atraer nuevos mercados.
9. Agregar nuevos estándares de calidad a los servicios ofertados.
10. Explotar el beneficio de la ubicación geográfica del Hotel.
11. Aprovechar la capacidad hotelera para el desarrollo de eventos empresariales.
12. Utilizar los servicios de la Universidad de Holguín para la capacitación del personal.
13. Crear ofertas diferenciadas que satisfagan las exigencias de los clientes.
14. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento del hotel en el mercado.
15. Aprovechar la calidad del equipo de alojamiento en la decoración de las habitaciones para lograr una mayor satisfacción de los clientes.

Paso No.4. Plan de Acción

La aplicación del procedimiento concluye con la elaboración de un Plan de Acción, que servirá para la implementación de las estrategias formuladas para el Hotel Pernik Holguín. En el mismo se le asignaron acciones, fechas de cumplimiento y responsables a cada una de las estrategias seleccionadas. Se muestra a continuación como ejemplo demostrativo las dos primeras estrategias con sus respectivas acciones. Es responsabilidad de la alta dirección del hotel llevar a cabo las estrategias propuestas (Tabla 4).

Tabla 4. Ejemplo del Plan de Acción propuesto para el Hotel Pernik Holguín

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable
1. Realizar ofertas oportunas que permitan aumentar los ingresos en todos los puntos de venta.	Solicitar la aprobación de un descuento del 10% a todos los puntos de venta para los clientes que consuman más de 50,00 CUC.	Septiembre 2020	Gerente General
	Establecer el descuento solicitado para todos los puntos de venta.	De acuerdo a la aprobación	Gerente General
	Elaborar una oferta matrimonial para los clientes que deseen celebrar años de casados.	Septiembre 2020	Jefe de Recepción y Jefe de Grupo Contable y Financiero
2. Gestionar convenios con agencias de viajes receptoras para comercializar el hotel.	Crear paquete de información de los productos ofertados por la instalación.	Octubre 2020	Especialista de Relaciones Públicas
	Entregar paquete de información a las Agencias de Viajes receptoras.	Inicio de las temporadas altas.	Especialista de Relaciones Públicas

Conclusiones

1. *La confección del grupo de expertos permitió el involucramiento de los directivos del hotel en la planeación estratégica realizada.*
2. *Los valores compartidos que predominan son: compromiso de la organización con sus trabajadores, espíritu crítico, lealtad y apoyo mutuo.*
3. *Se reformularon la misión y la visión, ya que ambas presentaban deficiencias.*
4. *El diagnóstico interno y externo del hotel permitió ubicarlo en una situación con un ligero predominio de debilidades y un predominio de amenazas.*
5. *Las herramientas matriciales empleadas para la formulación de estrategias fueron la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO, las cuales proponen seguir estrategias de resistencia y de supervivencia respectivamente.*
6. *El escenario más probable prevé una situación desfavorable para la organización.*
7. *El hotel debe aprovechar la capacidad hotelera, la calidad del servicio, el equipamiento tecnológico y su ubicación geográfica para superar sus debilidades y amenazas y ubicarse en una mejor posición en el mercado.*
8. *La formulación de las estrategias propuestas en esta investigación y su posterior aplicación permitirán mejorar el desempeño del Hotel Pernik Holguín a partir de los cambios que impone el entorno actual.*

Referencias bibliográficas

1. Actio (2019). *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica*. <https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
2. Burbano Pérez, A.B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*, 17(3), 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>
3. Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. Colombia: McGraw-Hill.
4. David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCATION.
5. Félix, A.G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
6. Godet, M. (2000). *La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica*. España: Editorial Gerpa.
7. González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

8. González Marrero, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín*. España: Editorial Académica Española.
9. Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Thomson-Reuters Civitas
10. Martín, A. M. (2020). *Retos y oportunidades para el sector turístico en 2021*. <https://www.atrevia.com/blog/retos-y-oportunidades-para-el-sector-turistico-en-2021/>
11. Menguzzato, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. La Habana: Editorial Félix Varela.
12. Orellana, P. (2019). *Dirección estratégica*. <https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.html>
13. PCC, (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2021/06/18/conceptos_lineamientos.pdf
14. Pérez, M. (s.f). *Dirección Estratégica*. <https://www.zonaeconomica.com/direccion-estrategica>
15. Rivera Solano, Y. y Soto Anido, L. (2020). *Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias*. <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y-etapas/>
16. Ronda Pupo, M. A. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
17. Sánchez Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/248/248.zip>
18. Thompson, A. (2016). *Administración estratégica. Teorías y Casos*. México: McGraw Hill. Educación.
19. Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Revista ELSEVIER*, 18(1), 54-58 <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>
20. Zaldívar Sosa, E. B, Gutiérrez López, O. (2020). Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19. *Alcance*, 9(24), 91-106. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702020000300091&lng=es&tlng=es.