



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE
2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO EN EL IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD.**

**PROCEDURE FOR THE ELABORATION OF THE STRATEGIC PLAN
AT THE IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD**

Lic. Yosnel Quintero Ichazo¹ , Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez²

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento metodológico para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles ciudad, categoría cinco estrellas, que permita establecer estrategias de mejora como producto turístico sostenible, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente. Para lo cual se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de ciudad de los pequeños hoteles, categoría cinco estrellas vinculados a la misma, aportando como resultado principal el diseño de un procedimiento específico que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, aplicado en el pequeño hotel "Iberostar Grand Hotel Trinidad", situado en el destino turístico "Trinidad de Cuba".

Palabras Clave: Plan estratégico, producto turístico, estrategias, Iberostar Grand Hotel Trinidad

¹Licenciado en Turismo. Iberostar Grand Hotel Trinidad, Cuba. E-mail: comercial@iberostar.trinidad.co.cu

²Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez . Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
cristobalc@uclv.edu.cu



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Abstract

The objective of this research is to design a methodological procedure for the elaboration of the strategic plan in small city hotels, category five stars, that allows to establish strategies of improvement as a sustainable tourism product, being able to raise the quality of the plan and facilitate its fulfillment in function of efficiency and effectiveness, in terms of customer satisfaction. For which a theoretical conceptual system was structured on the basis of the study of the methodologies, procedures, existing technologies and the analysis of the antecedents and tendencies in the development of the modality of tourism of city of the small hotels, category five stars linked to the same, contributing as a main result the design of a specific procedure that allows to elaborate the strategic plan in correspondence with the size, typology and category of the hotels object of study, applied in the small hotel "Iberostar Grand Hotel Trinidad", located in the tourist destination "Trinidad de Cuba".

Keywords: *Strategic plan, tourism product, strategies, Iberostar Grand Hotel Trinidad.*

1. Introducción

En Cuba el turismo se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía, avalado en los últimos años por un crecimiento sostenido mayor que la tasa promedio de la economía nacional, y con perspectiva de mantenerlo a partir de la demanda potencial existente (Castellanos et al., 2014). Este significativo crecimiento e importancia ha provocado un incremento de la competencia entre los destinos turísticos (Reinoso & Ichazo, 2018).

El turismo por lo general se localiza en Cuba en aquellos sectores donde las condiciones naturales e históricas culturales constituyen en sí mismas importantes atractivos. (Canales et al, 2011). La inclusión del centro histórico de Trinidad y el Valle de los Ingenios en el listado de bienes materiales protegidos por la UNESCO considerados Patrimonio Cultural de la Humanidad constituye una fortaleza del municipio para el desarrollo de la actividad turística.

En Trinidad (Reinoso & Ichazo, 2018) se conjugan elementos físicos, naturales, históricos y culturales: hermosas playas y límpidos y cristalinos ríos ideales para los bañistas durante todo el



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



año; fondos marinos con barreras coralinas, pecios y peces para la práctica del buceo; las montañas, con paisajes casi vírgenes, en las cuales la riqueza y variedad de la flora y la fauna; cavernas con galerías que sobrepasan centenares de metros y ocultan de la luz del sol impresionantes formaciones espeleológicas; historia rica y enjundiosa de casi cinco siglos, que ha dejado un variado acervo cultural, un conjunto arquitectónico urbano heredado de la conquista y colonización hispana en América que es uno de los mejores conservados del área del Caribe, permiten el desarrollo de las múltiples modalidades del turismo.

El Caribe, por su parte, se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, contando con fuertes e importantes destinos turísticos que se han consolidado en el mundo entero. Esta región continúa aumentando sus esfuerzos por fomentar el turismo como una de sus principales alternativas de desarrollo económico y social, esperando alcanzar un crecimiento alrededor de un 65 por ciento en los próximos 15 años (CIDTUR, 2012).

Cuba no queda al margen de este proceso de cambios, convirtiéndose en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular y esperando un crecimiento de alrededor de un 10 por ciento en el arribo de turistas para la presente temporada. La industria turística cubana muestra, en los últimos años, una alta dinámica de crecimiento y se abre al mundo para brindar un destino seguro en el que el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, geografía, realidad social, cultural y con la población cubana de manera general (MINTUR, 2011).

Los destinos turísticos según Noguera (2015) están configurados por estructuras urbanísticas, sociales y culturales que persiguen dar satisfacción a las demandas de ocio, negocio y entretenimiento de uno o varios segmentos del mercado turístico. Coincidiendo con Coral (2016) que manifiesta que la puesta en valor de los recursos turísticos-culturales presentes en el medio rural se ha convertido en un factor de atracción y diferenciación de los destinos turísticos. Para García et al., (2017) es importante para el desarrollo del turismo comunitario, sustentarse sobre la base de la sostenibilidad en la puesta en valor del patrimonio natural, cultural, social, arquitectónico y gastronómico de la localidad.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Sin embargo, el sector del turismo no escapa a las grandes transformaciones que ocurren en un mundo marcado por la oferta excesiva, donde se percibe la existencia de un alto nivel competitivo entre las empresas, por lo que la búsqueda de herramientas de gestión para sobrevivir en el mercado, se ha convertido en una necesidad primaria para las entidades turísticas.

Las experiencias demuestran que para lograr un mejor desarrollo empresarial y sostener las presiones competitivas que imperan, es necesaria la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad en el marco de un entorno abierto, desarrollando una cultura que apoye las ventajas competitivas de la empresa. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión de la empresa, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez et al., 2009).

Cuba no se encuentra ajena esta realidad, muestra fehaciente de ello es lo plasmado en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que plantea: El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, (...) deben constituir prioridad del país, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. (Congreso PCC V, 1997: 19; citado en González, 2004: 2).

En este sentido, la nueva Política Económica y Social de Cuba, en su modelo de Gestión Económica, establece como Lineamiento 1 que: el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Ello muestra que, para el país, la planificación ocupa una de las principales prioridades. También esta política establece en el Lineamiento 7 que: será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas (...) (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Para alcanzar esa meta es incuestionable



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



la utilidad práctica de nuevos sistemas de dirección empresarial donde la planificación estratégica posee un valor significativo.

El hotel "Iberostar Grand Hotel Trinidad" abrió sus puertas el 20 de febrero del año 2006, el mismo se encuentra localizado en el corazón de la ciudad de Trinidad, fundada en 1514 por Diego Velásquez y declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1988. La instalación constituye una verdadera joya colonial, engalanado con obras decorativas y de arte, que hacen atraer la vista y contemplación de todos sus visitantes, el mismo se encuentra a dos Km. del aeropuerto local de la ciudad y a 335 Km. de la capital de Cuba, La Habana.

Es un hotel cinco estrellas de lujo, y que además pertenece a la marca Heritage Grand de Iberostar Hoteles y Resorts, lo que significa que se encuentra localizado en un destino que combina historia y cultura y que solo se vende para adultos mayores de 15 años, siendo su principal estándar de trabajo, el brindar un servicio personalizado y de lujo, adelantándose a las necesidades de los clientes. Su administración es mixta, siendo operado por las compañías Iberostar Hoteles y Resorts, y Hoteles Cubanacán. El objeto social del mismo está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios.

El hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad compite con otras cadenas y empresas en el destino que operan con el turismo internacional y nacional, en las que se incluye la cadena Cubanacán, Islazul, Gaviota y Palmares. En la ciudad de Trinidad se compite con instalaciones hoteleras como Encanto La Ronda, Encanto La Calesa, Las Cuevas, Hostal Mesón del Regidor y Villa Ma. Dolores; por otra parte, en la península de Ancón la competencia es con los hoteles Club de Vacances Costasur, Club Amigo Ancón y Memories Trinidad del Mar. Respecto a ello es necesario destacar que aunque no se trabajan los mismos productos ni cuentan con los mismos estándares, si existen similitudes en cuanto a las operaciones de circuitos.

Otro significativo competidor en el territorio lo constituye la amplia red de hostales en casas particulares, que acogidas al trabajo por cuenta propia y en su condición de arrendatarios, se dedican al alquiler de habitaciones a extranjeros, con una fuerza y opciones atractivas y económicas. Según la Delegación del MINTUR de la provincia de Sancti Spíritus, en la actualidad existen reportadas alrededor de 1000 casas particulares que se dedican a ofrecer



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



servicio de alojamiento y en muchos casos de gastronomía, de ellas, 900 operan con el turismo internacional. De forma general, la mayoría de las instalaciones cuentan con experiencia y desarrollo en la actividad hotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brindan.

Muchos autores coinciden con afirmar que la principal desventaja es que la planeación estratégica exige una considerable inversión de recursos y de concentración de la alta dirección de la organización. A pesar de los beneficios que pueden suponerse del proceso de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño organizacional, la utilidad práctica de la planificación estratégica se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos han limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente (Schraeder, 2002; Tapinos et al., 2005).

Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento (Schraeder, 2002). Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla. En este sentido, Schraeder señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial (Schraeder, 2002).

A estos peligros debe agregarse la reiterada y considerada limitación principal, advertida por Porter, al plantear que la planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, en su opinión la respuesta no es abandonar la planificación; porque, la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente (Smith, 2006).

Para implantar y desarrollar el proceso de planificación estratégica es imprescindible y necesario escoger la tecnología o modelo que se aplicará en dicho proceso, lo que demanda necesariamente un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con este aspecto, para analizar cuál será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización (Acevedo, 2002).



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



La planificación estratégica introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno, para la realización de un diagnóstico estratégico del hotel y generar disímiles alternativas estratégicas, que orienten su dirección hacia el alcance de las metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente. Es por ello que no cabe duda de la vital importancia para la supervivencia de las organizaciones. Los modelos para la planificación estratégica brindan las herramientas que permiten ubicar a la empresa hotelera en un lugar favorable con relación a la competencia, pero precisan un bagaje de conocimientos, tiempo y recursos.

Lo expuesto anteriormente evidencia la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión para las entidades hoteleras. Según la bibliografía consultada, existen diversos procedimientos, pasos y tecnologías para ello, pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la planificación estratégica en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, por lo que la situación problemática que se plantea en la presente investigación es el desarrollo de procedimientos para la elaboración del plan estratégico adecuados al tamaño, tipología y categoría de las entidades de alojamiento turístico objeto de estudio, con un enfoque de turismo sostenible que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes del turismo de ciudad como modalidad turística.

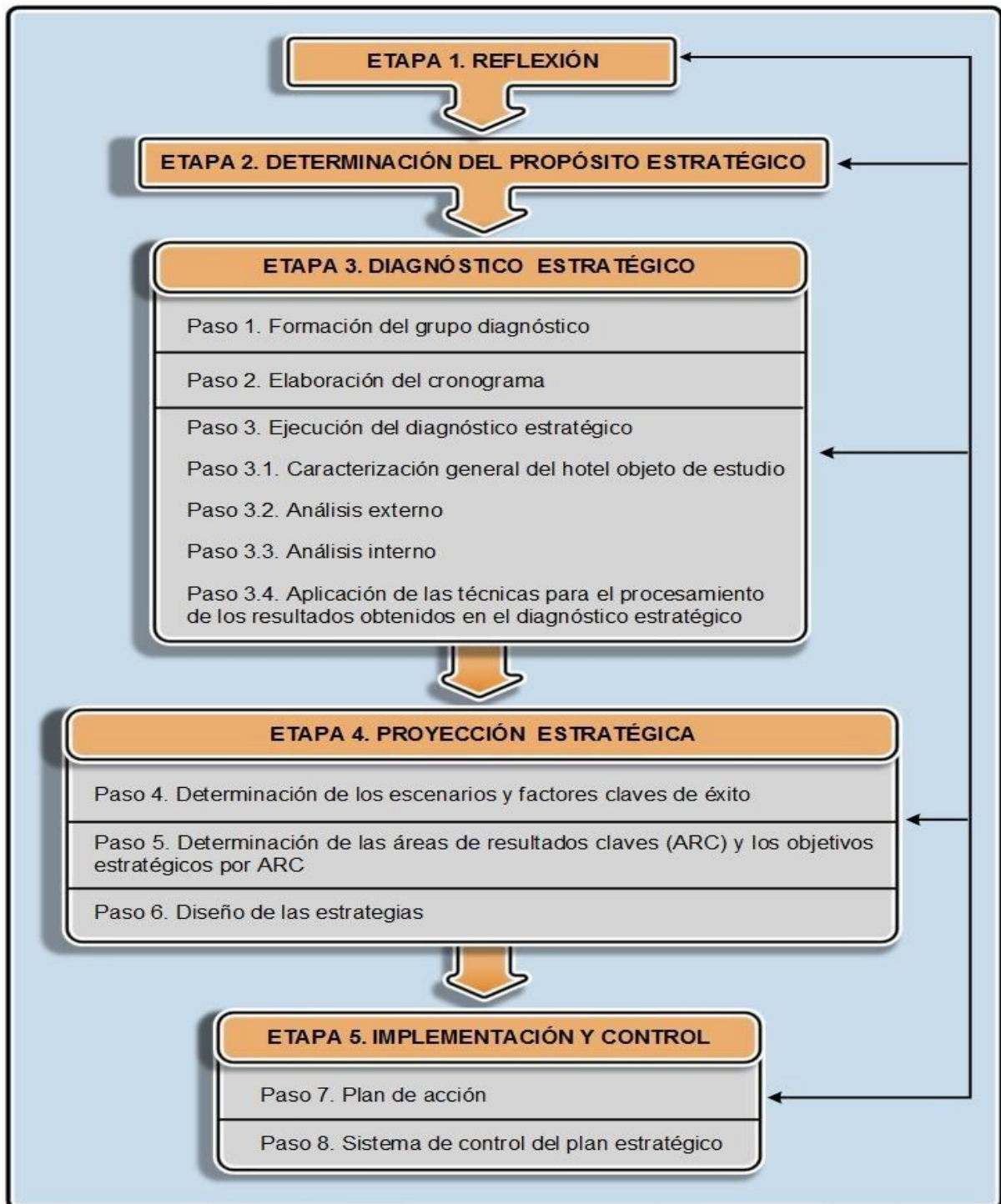
2. Metodología

El procedimiento propuesto resultado del análisis de varios referentes metodológicos, consta de cinco (5) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos.

El procedimiento diseñado reúne en su aplicación una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal. El procedimiento abarca las siguientes etapas: Reflexión, Determinación del propósito estratégico, Diagnostico estratégico,



Proyección estratégica y por ultimo Implementación y Control; cada una de las cuales incluye varios pasos para su consecución, como muestra la figura 1.





II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Figura1. Procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el Iberostar Grand Hotel Trinidad. Fuente: Elaborado por el autor.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Para la **etapa de reflexión** es necesario tener conocimiento pleno del hotel, del mercado y posibilidades de sus productos o servicios, de su competencia y sobre todo debe realizar una reflexión con toda claridad y sin engañarse. Si se considera necesario, puede preguntarse a los clientes sobre la percepción del producto o servicio. A su vez, tiene como objetivo lograr la familiarización con el hotel, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por último confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes

Para la **Determinación del propósito estratégico del hotel**, es necesario determinar o actualizar la Misión, la Visión y los Valores Compartidos de la organización. Es necesario partir de que los términos: Misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares siempre que quede claro que se está refiriendo a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa (Jarrillo, 1996; Koontz y Weihrich, 2001; Martínez, 1999).

En el **Diagnóstico estratégico del pequeño hotel** se persigue como objetivo asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas del hotel y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Para esto es preciso analizar las principales fortalezas y debilidades que actualmente tiene el hotel y que la colocan en una ventaja o desventaja con respecto a su competencia. También se deben identificar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado o desde el punto de vista u opiniones de los clientes para los productos o servicios que ofrece, desarrollando una breve descripción del estado en el que se encuentra el hotel y el producto y/o servicio que ofrece desde el punto de vista del funcionamiento interno y del ambiente externo.

En la etapa de **Proyección estratégica** se considera los puntos desarrollados en las etapas anteriores, es necesario establecer una visión estratégica que determina hacia dónde se dirige el hotel en los próximos tres años, en dónde se quiere estar, todo con el fin de tener claridad y proporcionar una dirección a largo plazo; para esto, debe contestar a la pregunta: ¿Cuál es la tipología y clasificación del hotel y que particularidades presenta para alcanzar el éxito? la respuesta le ayudará a determinar el rumbo de todas las acciones a desarrollar para cumplir con ese propósito o visión estratégica determinada. En este sentido esta etapa se encarga de ponerle números a



la visión estratégica del hotel, es decir, convertir la visión en resultados claros y medibles de desempeño que se deberá lograr en los 3 años y con metas intermedias a mediano plazo.

Implementación y control

En la etapa 5 y última **Implementación y control del plan estratégico** es un proceso continuo de ejecución, medición y revisión hasta lograr una verdadera retroalimentación. Por tanto la implementación del plan es la parte fundamental de todo el proceso, para esto es necesario crear las acciones que tengan como fin, impactar en el logro de los objetivos y metas establecidos en la etapa de anterior; con esto se logra “la alineación” a las metas propuestas para el hotel, es importante aclarar que todo lo que se planeó y se haga en los proyectos a corto o mediano plazo deberá estar orientado a cumplir con objetivos y metas de desempeño establecidas. Si no pasa esto, entonces esas actividades pueden ser reorientadas.

3. Resultados y discusión

Los resultados esperados del procedimiento se basa en el análisis de la factibilidad de aplicación, adecuado a las condiciones del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” perteneciente al destino turístico “Trinidad de Cuba”, a partir de lo cual se evalúan las propiedades fundamentales del procedimiento, considerando los criterios de especialistas y dirigentes sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir. De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

La elaboración del plan estratégico del hotel, permite, en primer lugar, tener una valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, adecuados a las características de tipología, categoría y tamaño de la entidad y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

Los pasos del diagnóstico estratégico, así como las técnicas y herramientas analíticas utilizadas, contemplan de manera integral todos los factores internos y externos que influyen el desarrollo sistemático de la planificación estratégica del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” para su desempeño futuro, con una orientación hacia la mejora.



El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, concebido sobre bases científicas, establece un proceso adecuado a la realidad, que prepara al hotel para ejecutar una serie de acciones que, de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que permitan materializar el plan elaborado.

El plan estratégico del hotel objeto de estudio práctico constata que es posible y viable la mejora en el proceso de organización y gestión hotelera a partir del diseño de los objetivos estratégicos, pudiendo determinar el modo más factible de definir sus estrategias, así como el sistema de control.

4. Conclusiones

El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, se realiza sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.

Para elaborar el plan estratégico es necesario partir de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de los factores principales que justifican la utilización del plan estratégico para pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, lo cual garantiza un punto de partida acertado y los atributos esenciales que deben caracterizar un plan estratégico en hoteles de este tipo.

El procedimiento propuesto consta de cinco (5) etapas, muy bien integradas. Asume los puntos generales que debe contener todo plan estratégico: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de la estrategia maestra, objetivos estratégicos, estrategias, acciones y la determinación de los mecanismos de control más certeros.

El diagnóstico estratégico, como parte del procedimiento, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.

El plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.



5. Referencias bibliográficas

1. Acevedo, E. I., (2002) Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
2. Canales, G., & Sabariego, J. (2011). Trinidad, producto turístico integral y sostenible en Cuba. Cuadernos de Turismo, No. 27, 95–114. Documento recuperado en: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/139781/125631>
3. Castellanos, C. A; Hernández, Y; Castellanos, J. R; & Campos, L. M. (2014). La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba: Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). Estudios y perspectivas en turismo, 23(2), 250-277.
4. CIDTUR, (2012). "Turismo en Cifras. OMT: Resultados de 2011 y pronósticos para 2012" en Evolución y Tendencias de la Industria Turística [En Línea] Año 15, No. 1. Enero 2012, disponible en http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Evolucion/2012_No1_Ene.htm [Accesado el día 10 de febrero de 2018]
5. Garcia, N., & Doumet, N., Y. (2017). El producto turístico comunitario como estrategia para diversificar las economías locales del cantón Bolívar, provincia de Manabí, Ecuador. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo. 13 (1), pp. 105-116.
6. González, B. L., (2004) Elaboración del Plan Estratégico hasta el 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Economía y Contabilidad, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
7. Jarillo, J.C., (1996) Dirección Estratégica. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, p. 204.
8. Koontz, H. y H. Weihrich, (2001) "La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones" en Administración una perspectiva global. Oncena edición. Capítulo 5: Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México, Editorial McGraw – Hill, pp. 172 – 174.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



9. Kotler, P., (1998) "Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia", en Mercadotecnia. Tercera edición. México, Editorial Prentice-Hall, pp. 54-81.
10. Martínez, C. C. et al., (2009) Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Santa Clara, Centros de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
11. Martínez, C. C., (1999) "Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI". Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México, Acapulco, p. 6.
12. MINTUR, (2011). "Turismo cubano. Resultados del sector en 2011 y perspectivas para el año próximo" en Noticias Turísticas. Visión Responsable del Turismo [En Línea]. Diciembre 2011, disponible en <http://www.noticiasturisticas.com/novedades/desarrollo/4332-turismo-cubano-resultados-del-sector-en-2011-y-perspectivas-para-el-ano-proximo> [Accesado el día 11 de enero de 2018]
13. Mintzberg, H., (1994) "Rethinking Strategic Planning" en Long Range Planning. 27 de marzo de 1994, pp. 12-21.
14. Noguera, J., Ferrandis, A., & Madrid, V. (2015). Comportamiento comercial y hábitos de consumo de los turistas en un destino maduro de sol y playa: El caso de Cullera. Investigaciones Turísticas, No. 10, pp. 90–116.
15. Reinoso, N. G., & Ichazo, Y. Q. (2018). Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo (RIAT), 14(1), 52–64.
16. Schraeder, M. A., (2002) "Simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example" en Business Process Management Journal. 1 de agosto de 2002, pp. 8-18.
17. Smith, P., (2006) "Strategic planning: the need for a new approach" en Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy. Bradford, Emerald Group Publishing Limited, pp. 195-197.
18. Tapinos, E.; Dyson, R.G. y M. Meadows, (2005) "The impact of performance measurement in strategic planning" en International Journal of Productivity and Performance Management. 5 de junio de 2005, pp. 370-384.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



19. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba.