



**UNIVERSIDAD DE LA
HABANA**



**FACULTAD DE
TURISMO**



Planeación Estratégica para el Hotel Inglaterra

**La Habana
2024**

Resumen

El turismo es un fenómeno multifactorial de obligado estudio, en el cuál el cambio y la mejora continua son claves para lograr su resiliencia frente a los diferentes escenarios. En este contexto, el Hotel Inglaterra no escapa de esta realidad, por lo que su planeación estratégica es fundamental para mantenerse competitivo y atractivo para los clientes. Por esta razón, el presente trabajo tiene como **objetivo general**: Elaborar una planeación estratégica para el Hotel Inglaterra para el corto, mediano y largo plazo con el uso de los métodos empíricos: la entrevista, la observación directa, el análisis de contenido, la revisión bibliográfica y la tormenta de ideas. Se aplicaron como técnicas y herramientas el análisis PESTA, las cinco fuerzas de Porter, Excel y la matriz DAFO. Se determinó que la entidad hotelera está inmersa en un ambiente general desfavorable debido a la situación política y económica que enfrenta Cuba, pero sin embargo existen oportunidades claves como parte de las estrategias gubernamentales para fortalecer la actividad turística. Se identificó que la diferenciación es clave en términos estratégicos, debido a la existencia de una alta competitividad y que la entidad cuenta con una serie de elementos que favorecen su implementación. Se diagnosticó que el Hotel se encuentra en una etapa de madurez, debido a que una de las principales debilidades que presenta es la poca proactividad en la gestión de la entidad, aspecto que se debe en gran medida a la centralización. Por lo que se recomienda principalmente promover las iniciativas proactivas.

Palabras claves: PLANEACIÓN, HOTEL INGLATERRA, MACROENTORNO, MICROENTORNO, ESTRATEGIA

Abstract

Tourism is a multifactorial phenomenon that requires study, in which change and continuous improvement are key to achieving resilience in the face of different scenarios. In this context, the Hotel England does not escape this reality, which is why its strategic planning is essential to remain competitive and attractive to customers. For this reason, the general objective of this work is: Develop a strategic planning for the Hotel England for the short, medium and long term with the use of empirical methods: interview, direct observation, content analysis, review, bibliography and brainstorming. PESTA analysis, Porter's five forces, Excel and the SWOT matrix were applied as techniques and tools. It

is decided that the hotel entity is immersed in a general unfavorable environment due to the political and economic situation facing Cuba, but nevertheless there are key opportunities as part of government strategies to strengthen tourism activity. It was identified that differentiation is key in strategic terms, due to the existence of high competitiveness and that the entity has a series of elements that favor its implementation. It was diagnosed that the Hotel is in a stage of maturity, because the main weaknesses it presents are the lack of proactivity in the management of the entity, an aspect that is largely due to centralization. Therefore, it is mainly recommended to promote proactive initiatives.

Keywords: PLANNING, HOTEL ENGLAND, MACROENVIRONMENT, MICROENVIRONMENT, STRATEGY

Introducción:

El turismo es un fenómeno multifactorial de obligado estudio por todos aquellos gestores y actores que se involucran y relacionan en su desarrollo. En este sentido, el cambio y la mejora continua son claves para lograr su resiliencia frente a los diferentes escenarios que tengan lugar con el paso del tiempo.

Ante esta realidad, se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial turístico para poder adaptarse a este dinámico y complejo mundo. Esto implicaría lograr el desarrollo de todas las potencialidades de la empresa que le aseguren su supervivencia. La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo (Serrate, 2022).

En particular, esto guarda un vínculo con la planificación estratégica que se relaciona con la previsión, con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización. En este sentido, quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo no pueden predecir el futuro con exactitud, sin embargo, pueden valerse de la planificación como una herramienta que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos, y utilización de los recursos necesarios que desembocarán en los resultados esperados (Toselli, 2015).

Es un requisito esencial para el éxito de una organización al lidiar con las debilidades y amenazas, así como con las fortalezas y oportunidades que se presentan a la organización (Karam, 2018).

En este contexto, el Hotel Inglaterra no escapa de esta realidad, por lo que su planeación estratégica es fundamental para mantenerse competitivo y atractivo para los clientes. Por esta razón, el presente trabajo tiene como **objetivo general**: Elaborar una planeación estratégica para el Hotel Inglaterra para el corto, mediano y largo plazo.

Diseño Metodológico:

Para la realización de la planeación estratégica se siguió la metodología que se muestra en el anexo 1, en la cual se aplicaron varios métodos científicos (anexo 2), dentro de los empíricos: la entrevista, la observación directa, el análisis de contenido, la revisión bibliográfica y la tormenta de ideas. Se aplicaron como técnicas y herramientas el análisis PESTA, las cinco fuerzas de Porter, Excel y la matriz DAFO.

Resultados:

Fase 1. Conceptualización estratégica:

En la primera fase de conceptualización estratégica, se pudo constatar que el Hotel Inglaterra ya tenía diseñada su misión y visión, las cuales son las siguientes:

Misión: Prestar servicios hoteleros con estilo Clásico, trabajando para satisfacer a clientes y partes interesadas en la gestión del Hotel, aprovechando la majestuosidad de ser monumento nacional.

Visión: Somos un Hotel de referencia en la Habana bajo su sistema de calidad certificado, distinguido por un desarrollo sostenible y alta rentabilidad económica y financiera.

Haciendo una evaluación somera de estos dos aspectos, se aprecia que la misión está mal diseñada, dado a que no se especifica quiénes son, para quienes trabajan, lo que hacen sí está definido, por último, el cómo lo hacen si bien aparece no lo ponen en valor como para denotar claramente que es su posible ventaja competitiva. La visión está mal diseñada, no se menciona hacia donde quiere llegar, qué quiere alcanzar, en qué quiere convertirse, no hay proyección a futuro.

Rediseñando, quedaría de la siguiente manera:

Misión: Somos el Hotel Inglaterra perteneciente a los grupos hoteleros Gran Caribe y Blue Diamond Resorts, prestamos servicios hoteleros apegados a las buenas normas de calidad y gestión ambiental con un estilo colonial clásico y valor histórico único dada su condición de ser el más antiguo de Cuba y declarado Monumento Nacional, para diversos clientes tanto nacionales como internacionales.

Visión: Ser reconocidos como uno de los hoteles coloniales clásicos más antiguos de referencia del destino La Habana, ofreciendo un servicio personalizado, profesional y auténtico.

Fase 2. Análisis estratégico:

Dicho análisis estratégico radica en la identificación de problemas, actores o fuerzas que pudieran afectar la futura implementación de la propuesta. Este permitirá al Hotel Inglaterra tener una base para la definición formal de las acciones para los próximos años. Este contempló tres niveles: Diagnóstico del Macroentorno, diagnóstico del Microentorno y el diagnóstico interno de la organización.

El **diagnóstico del Macroentorno** centró su atención en la aplicación del análisis

PESTA (Ver anexo 3), determinándose los factores: Políticos Legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Ambientales. Esto se resumió en una tabla para comprender los principales factores claves que deben ser valorados.

El **diagnóstico del microentorno** se concretó con el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, cuyo objetivo es determinar los niveles de competitividad y rivalidad en el sector, para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad (Rives et al., 2023).

Rivalidad entre los competidores existentes: La gran cantidad de hoteles del destino La Habana, pertenecientes a varios grupos hoteleros como Cubanacan, Islazul, Gaviota, así como los internacionales y los mismos hoteles del grupo Gran Caribe, que están presente en el territorio, constituyen los competidores directos del Hotel Inglaterra. Algunos de ellos ofrecen servicios superiores atendiendo al lujo, la personalización y el trasfondo histórico. Por tanto, su comportamiento es Alto.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Producto de la Ley de Inversión Extranjera y otras facilidades que ha dado el gobierno para el desarrollo del turismo, se están remodelando, construyendo y dando apertura a nuevos hoteles cada año. A su vez, estos necesitan de una fuerte inversión inicial necesaria, debido a los diferentes costos fabricación y equipamiento de las instalaciones, no obstante, este tipo de inversiones se ha comprobado que beneficia ambas partes. Por tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es Medio Alta.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos o servicios sustitutos realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad del cliente, aunque pertenezcan a sectores diferentes. Si se analiza al Hotel desde su función como entidad de alojamiento, podrían identificarse un elevado número de empresas que ofertan productos sustitutos, sin embargo, su diferencia en el mercado, según los trabajadores es su antigüedad e historia, pues acogió a diferentes figuras históricas de Cuba como Maceo y otros, pero hay otros hoteles como el Hotel Nacional, el Sevilla, el Telégrafo y otras instalaciones de alojamiento que contemplan una historia más rica. Por tanto, la amenaza de productos o servicios sustitutos es Alto.

Poder negociador de los clientes: El poder de negociación de los clientes en el Hotel Inglaterra se ve limitado por las políticas de precios establecidas, que incluyen precios fijos e invariables, tanto para los clientes de compra directa o a través de AAVV, así como por la

percepción de falta de empatía del personal hacia los clientes internacionales y, sobre todo, los nacionales. Esta falta de flexibilidad en los precios y la atención al cliente puede influir en la disposición de los clientes a negociar directamente con el hotel y en su satisfacción general con la experiencia. A pesar de esto, es importante considerar que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son factores determinantes en la lealtad y la recomendación del hotel, por lo que mejorar la percepción de servicio podría incrementar el poder de negociación de los clientes. Por tanto, el poder negociador de los clientes es Bajo.

Poder negociador de los proveedores: Todas las empresas u organizaciones que se encuentran en condición de suministradores de la empresa, tienen un cierto poder de negociación. En este sentido, el Hotel Inglaterra tiene varios proveedores como el CIMEX, GET, FORMATUR, MIPYMES, TCP, ITH (principal proveedor para el turismo, este les permite una mayor flexibilidad en cuanto al tiempo de pago y representa el único proveedor para las actividades fundamentales), entre otros. El Hotel se ve obligado a sostener relaciones contractuales con estos proveedores específicos debido a disposiciones legales vigentes. Estos ofrecen una serie de productos con precios predeterminados e invariables que no les deja imponer condiciones de precios y tamaños del pedido. A su vez, es importante destacar que la entidad tiene una alta dependencia con los TTOO (Tour operadores) extranjeros en cuanto a la promoción y distribución de sus servicios con el objetivo de captar clientes. Por tanto, el poder negociador de los proveedores es Alto.

Selección de la estrategia competitiva a seguir: Diferenciación.

Los tres criterios para ponerla en práctica y que se alinean con la estrategia al ofrecer algo único, valioso y exclusivo son:

1. **Desarrollo de servicios exclusivos y personalizados:** El Hotel Inglaterra puede diferenciarse de sus competidores directos mediante el desarrollo de servicios exclusivos y altamente personalizados. Esto puede incluir servicios de conserjería de lujo, experiencias gastronómicas únicas, servicios de spa exclusivos, entre otros. La clave para ello es identificar las necesidades y preferencias específicas de los clientes y ofrecerles experiencias únicas que no puedan encontrar en otros hoteles cercanos.
2. **Aprovechar su trasfondo histórico y cultural:** Dado su rico trasfondo histórico y cultural, se puede utilizar esto como un punto diferenciador clave. Puede ofrecer visitas guiadas o experiencias temáticas que destaquen la historia del hotel y su importancia en la historia

de Cuba. Esto puede atraer a clientes interesados en la cultura y la historia, proporcionando una experiencia única que no pueden obtener en otros hoteles.

3. **Mejorar la percepción de servicio y la empatía hacia los clientes:** Esto también puede convertirse en un punto diferenciador. Mejorar la calidad del servicio y la interacción con los clientes, tanto nacionales como internacionales, puede aumentar la satisfacción del cliente y su disposición de elegir el Hotel sobre otros competidores.

El **diagnóstico interno** del hotel se realizó mediante el análisis funcional como se muestra a continuación:

El Hotel está organizado por varias áreas como la Dirección General, Dirección Contable Financiera, Comercial, Capital Humano, Recepción, Ama de Llaves, Restauración, Cocina, Servicios Técnicos, Compras, Seguridad y Protección.

Después de realizadas las observaciones directas y las entrevistas sobre los principales aspectos funcionales a considerarse, se listaron los siguientes puntos fuertes y débiles a tener en cuenta:

Puntos fuertes:

Ubicación privilegiada del Hotel en el entorno de la Habana Vieja, declarado Monumento Nacional. Cada una de las áreas presenta valores históricos, arquitectónicos y culturales intrínsecos dada su antigüedad y condición de ser el más antiguo de Cuba y declarado Monumento Nacional. La dirección tiene interés en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad. Los trabajadores cuentan con una preparación que garantiza la prestación adecuada de los servicios. En todas las áreas se han desarrollado mejoras de infraestructura en términos de construcción y tecnología. En el área de comercial cuentan con un Community Manager que mantiene activamente la gestión de contenido en las cuentas de redes sociales y el sitio web. Presencia de buroes de INFOTUR en el área de recepción. El Hotel se caracteriza por el empleo de buenas prácticas y gestión ambiental en cada una de las áreas y ha sido reconocido por el CITMA en varias ocasiones en este sentido. Todos los procesos se encuentran automatizados y se están empleando las TIC para llevar a cabo determinadas tareas.

Puntos débiles:

Insuficiente conocimiento de la aplicación de las Normas de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de los trabajadores de las áreas. Presencia de un carácter predominante

reactivo en la gestión de la organización (No hay un enfoque proactivo, las decisiones y acciones se toman en respuesta a problemas o crisis). Limitada gestión por competencias en la organización. Problemas en el desempeño de los trabajadores. Dificultades en el cumplimiento de estándares por insuficiencias en la logística. Infraestructura no acorde al cumplimiento de requisitos de la marcha hacia adelante. Se aprecia en la dirección un exceso de centralización en la toma de decisiones por parte del grupo hotelero, lo que dificulta la gestión general del hotel.

De las anteriores observaciones se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades existentes.

- Oportunidades:

O1-Infraestructura y atractivos turísticos del entorno del hotel.

O2-Actualización del modelo económico del país.

O3-Comercialización de los hoteles por grupos hoteleros extranjeros.

O4-Entorno social seguro reconocido a nivel internacional.

O5-Interés del Estado en potenciar el turismo en todo el país.

O6-Incipiente utilización del comercio electrónico en las entidades del sector.

- Amenazas:

A1-Disminución de visitantes producto de la situación económica mundial.

A2-Competencia creciente con la aparición de nuevas instalaciones de alojamientos con mejores o similares servicios cada año.

A3-Existencia de un proveedor único para las actividades fundamentales y con precios fijos.

A4-Exceso de centralización en la toma de decisiones por parte del Grupo Hotelero.

A5-Alta dependencia de los TTOO extranjeros para captar clientes.

A6-Emigración de los residentes nacionales como consecuencia de la crisis económica.

- Fortalezas:

F1-Gran valor histórico, arquitectónico y cultural por ser el Hotel más antiguo de Cuba y declarado Monumento Nacional.

F2-Interés de la alta dirección en la aplicación del sistema de gestión de calidad.

F3-Preparación de los trabajadores que garantizan la adecuada prestación de servicios.

F4-Ubicación privilegiada en el entorno de La Habana Vieja.

F5-Presencia de un Community Manager en el área de comercial.

F6-Reconocimiento por su buena gestión ambiental por el CITMA.

- Debilidades:

D1-Insuficiente conocimiento de las Normas de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de los trabajadores.

D2-Carácter predominante reactivo en la gestión de la entidad.

D3-Limitada gestión por competencias en la organización.

D4-Problemas en el desempeño de los trabajadores.

D5-Dificultades en el cumplimiento de estándares por insuficiencias en la logística.

D6-Infraestructura no acorde al cumplimiento de requisitos de la marcha hacia delante.

Posteriormente, dichos elementos son analizados a través de una Matriz de Impactos Cruzados, para evaluar el peso que tiene cada uno de ellos en el desenvolvimiento del Hotel (Ver anexo 4).

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

La entidad cuenta con una posición estratégica ventajosa y elementos únicos que le permiten diferenciarse y afianzarse en el mercado nacional e internacional, además de tener un alto nivel de posicionamiento dada su condición de ser el hotel de Cuba más antiguo en funcionamiento y declarado Monumento Nacional, que le confiere un alto grado de diferenciación. Sin embargo, se debe entender que, a pesar de la existencia de amenazas y debilidades internas, se encuentra en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno para destacarse en el mercado, competir con más fuerza, crecer aún más, combatir las amenazas y superar sus debilidades. Para ello, debe establecer un programa de acciones específicas enfocado hacia una estrategia ofensiva, planteándose la siguiente interrogante: ¿cómo aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que tiene?

Ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de los productos se divide en cuatro fases: nacimiento, crecimiento, madurez y declive. El Hotel Inglaterra se encuentra en la etapa de madurez, la cual se

caracteriza por una estabilidad en el mercado, una competencia intensa y la diferencia entre los competidores la establecen la calidad de los productos y los servicios de distribución.

La estrategia genérica a seguir se determinó a partir de, en un primer momento, determinar la familia a la que pertenece el Hotel, que en este caso es Desarrollo Natural, pues para asegurar su crecimiento se requiere de un fuerte soporte, debido a la madurez del sector y su fuerza competitiva. En un segundo momento, se seleccionó un empuje para dicha familia, el cual fue crecimiento con la industria, con el objetivo de mantener su posición, expandir gradualmente su presencia y cuota de mercado en correspondencia con el crecimiento general del sector, manteniendo un enfoque prudente y sostenible. Los tres criterios para su selección son:

1. Las oportunidades de crecimiento: A pesar de estar en una etapa de madurez, la cartera de productos hoteleros en el destino La Habana sigue mostrando signos de crecimiento y desarrollo, con nuevas inversiones y remodelaciones. Esto sugiere que hay oportunidades para que el hotel crezca junto con el sector y aproveche este crecimiento para expandir su presencia y cuota de mercado.
2. Consolidación de la posición competitiva: Al crecer, el Hotel Inglaterra puede consolidar su posición competitiva y mantenerse relevante en un mercado en constante evolución. Expandir su presencia y diversificar su oferta puede ayudarle a diferenciarse de la competencia y mantener su atractivo para los clientes.
3. Enfoque en la sostenibilidad y la estabilidad: Permite al hotel mantener un enfoque sostenible y estable en su crecimiento, evitando riesgos financieros y operativos asociados con un crecimiento agresivo. Esto puede ayudar a garantizar la viabilidad a largo plazo del hotel y a mantener una base sólida para futuras expansiones y desarrollos.

Fase 3: Definición de los objetivos y plan de acciones para un objetivo de un área de resultado clave (ARC).

La propuesta, se enfoca en abordar la orientación estratégica de la instalación en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, se estructura en objetivos, estrategias y un plan de acciones.

Los objetivos definidos fueron:

1. Incrementar el índice de satisfacción de los clientes en un 10% para el próximo año, según encuestas de satisfacción realizadas trimestralmente.
2. Aumentar la tasa de repetición de clientes en un 15% en comparación con el año anterior.
3. Elevar el tráfico orgánico al sitio de ventas del hotel y las reservas en línea en un 20% para el próximo año.
4. Subir el número de iniciativas proactivas implementadas en un 15% para el próximo semestre.
5. Ascender en un 20% el número de empleados que participan en programas de capacitación y desarrollo de competencias para el próximo año.

Cabe destacar que el Hotel tiene definida estas 4 áreas de resultado clave:

1. Desempeño y Competencias del Personal.
2. Efectividad de los Procesos Internos.
3. Comercialización, Clientes y Calidad.
4. Gestión Económica Eficaz y Eficiente.

Para el logro del objetivo estratégico perteneciente al área de resultado clave Desempeño y Competencias del Personal: Subir el número de iniciativas proactivas implementadas en un 15%, se presenta la siguiente estrategia y su correspondiente plan de acciones.

Estrategia 1: *Implementar iniciativas proactivas en el Hotel Inglaterra.*

Acciones	Procedimiento	Tiempo	Responsable de ejecución	Actividad de contingencia
Crear un equipo o comité para proponer iniciativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar miembros del equipo con habilidades y experiencia adecuada. 2. Definir roles y responsabilidades. 3. Establecer un calendario de reuniones y seguimiento. 	1 semana	Gerente del Hode y Gerente Recursos Humanos.	Si un miembro clave del equipo no puede cumplir con sus responsabilidades, designar un reemplazo temporal.

Capacitar al personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades de capacitación sobre proactividad y resolución de problemas. 2. Diseñar un programa de capacitación. 3. Implementar el programa de capacitación. 	2 meses	Gerente de recursos humanos.	Realizar seguimiento de la capacitación y ofrecer refuerzos según sea necesario. En caso de que el programa de capacitación no funcione, volver a diseñar e implementar.
Crear un proceso formal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un proceso para generar ideas proactivas. 2. Establecer un sistema para evaluar y priorizar las ideas. Implementar el proceso y dar seguimiento a las ideas. 3. 	1 mes	Gerente de operaciones.	Realizar ajustes en el proceso según la retroalimentación del equipo y los resultados obtenidos.
Asignar recursos y apoyo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar recursos necesarios para implementar las iniciativas proactivas. 2. Asegurar la asignación 3. adecuada de recursos. <p>Brindar apoyo y seguimiento durante la implementación.</p>	1 mes	Gerente de Finanzas.	Reasignar recursos según las necesidades cambiantes y buscar apoyo adicional si es necesario.
Reconocer y recompensar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para el personal involucrado en iniciativas proactivas. 2. Implementar el sistema y dar seguimiento. 	Continuo	Gerente de Recursos humanos.	Revisar y ajustar el sistema de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

1. Se logró realizar la planeación estratégica para el Hotel Inglaterra en el corto, mediano y largo plazo.
2. A partir del análisis PESTA se pudo determinar que la entidad hotelera está inmersa en un ambiente general desfavorable debido a la situación política y económica que enfrenta

Cuba, pero sin embargo hay oportunidades claves que como parte de las diferentes estrategias gubernamentales para fortalecer nuestro modelo económico favorecen el desarrollo de la actividad turística a nivel macro regional y en el Hotel Inglaterra.

3. Con el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se identificó que la diferenciación es clave en términos estratégicos, debido a la existencia de una alta competitividad y que el Hotel cuenta con una serie de elementos que favorecen su implementación.
4. El Hotel se encuentra en una etapa de madurez, donde las principales debilidades que presenta son la poca proactividad en la gestión de la entidad, aspecto que se debe en gran medida a la centralización; y el desempeño de los trabajadores que en determinadas ocasiones ha ocasionado insatisfacciones en los clientes, esto es una realidad y se puede comprobar en varias plataformas de opiniones como TripAdvisor.

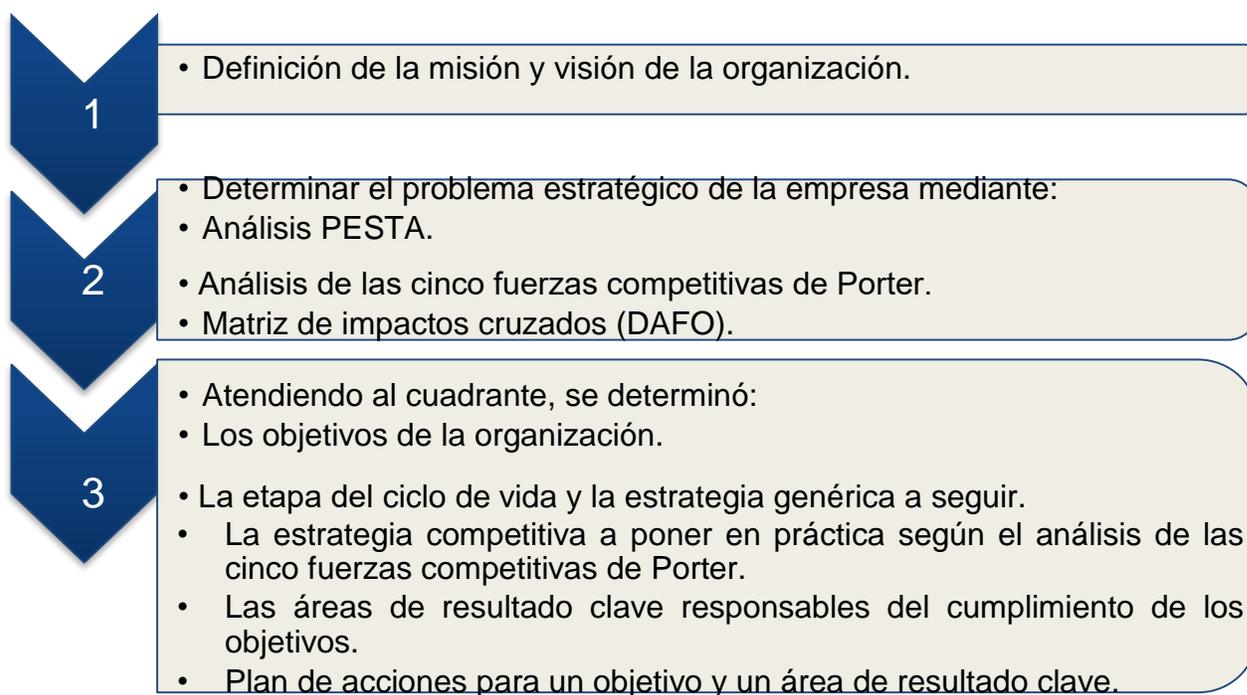
Referencias bibliográficas:

- Mohamed, K. (2017). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5star Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 14(1), 1-9.
https://thalexu.journals.ekb.eg/article_48499.html
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
- Rives, K.A., Hernández, Y., y Torres, M.C. (2023). Una estrategia para la mejora de la distribución comercial en las agencias de intermediación turística: el caso de Viajes Ecotour S.A. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7 (1), 208-224.
https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/25925/riturem_7_1_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrate, M. J. (2022). *Rediseño del Plan de Estratégico para el Complejo Hotel Encanto Velasco-Louvre para el período 2023-2030* [Tesis de Licenciatura en Turismo, Universidad de Matanzas]. Repositorio Institucional de la Universidad de Matanzas.
<https://n9.cl/regcz>
- Toselli, C. (2015). Turismo, planificación estratégica y desarrollo local. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 8(18), 1.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8068944>

Wang, X., Zhang, J., y Yang, T. (2014). Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in China worldwide express mail service. *Journal of applied research and technology*, 12(2), 230-238. [https://doi.org/10.1016/S1665-6423\(14\)72339-9](https://doi.org/10.1016/S1665-6423(14)72339-9)

Anexos

Anexo 1: Metodología a seguir para la planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Métodos científicos, técnicas y herramientas empleadas.

Métodos científicos tanto de orden teórico y empíricos:

- Análisis-síntesis: Para la revisión y sistematización de los diferentes referentes teóricos metodológicos sobre la planificación estratégica.
- Inductivo-deductivo: Para a partir de los conocimientos, el razonamiento lógico y los resultados obtenidos, emitir criterios sobre la conceptualización estratégica y el problema estratégico que presenta la entidad.
- Entrevista: Es una modalidad de encuesta personal de tipo cualitativa y su objetivo es conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

- Observación directa: La observación directa o trabajo de campo proporciona una base para la elaboración de diagnósticos e informes del área en que se aplica. Es una técnica que se aplica para comprobar mediante la presencia física del investigador la información recopilada de los documentos bibliográficos referidos.
- Análisis de contenido: Para conocer la realidad existente en cuanto a la temática objeto de estudio mediante el análisis documental.
- Revisión bibliográfica: Para la búsqueda de investigaciones sobre la planeación estratégica y su relevancia en el turismo.
- Tormenta de ideas: Para elaborar en conjunto con el equipo de estudio el plan de acciones que tributa a un objetivo y un área de resultado clave.

Técnicas y herramientas:

- Análisis PESTA: Herramienta técnica subjetiva y cualitativa, donde se examinan factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales. Su aplicación permitió el diagnóstico del macroentorno.
- Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter: Permitted el diagnóstico del microentorno o entorno específico, que se concreta con cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (2008): barreras de entrada en relación con los competidores potenciales, rivalidad entre las empresas competidoras del sector, amenaza de productos sustitutivos, poder negociador de los proveedores y de los clientes.
- Matriz DAFO: Técnica propuesta en 1982 por Heinz Wehrich para el análisis situacional sistémico de las relaciones que existen entre los factores externos e internos de una organización. La DAFO supone representar de manera organizada cada factor en una matriz y determinar el problema estratégico de la empresa (Wang et al., 2014).
- Excel: Facilitó la elaboración de la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO).

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento):

Hora: Fecha: Lugar: Área: Ocupación: Experiencia en el Cargo:
 Edad: Sexo:

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

¿Cuáles son las principales funciones, misiones de esta área?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles de esta área?

¿En qué grado esto limita el buen funcionamiento del hotel?

¿Qué fortalezas, ventajas, presenta su área que permitan erradicar o minimizar esas debilidades?

¿Cómo usted desearía que funcionara su área?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

Si le pidiéramos que priorizara, de su área de trabajo ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas del hotel en general?

A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el hotel?

¿Cómo pudiera influir el desempeño de su área en estas aspiraciones de mejora que ha señalado?

Anexo 3: Análisis PESTA

Factores Político-Legales:	Factores económicos:
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Afectaciones del embargo de Estados Unidos.<input type="checkbox"/> Crisis sanitaria del COVID-19.<input type="checkbox"/> Sistema político y social estable.<input type="checkbox"/> Los lineamientos del VIII Congreso del Partido consideran al turismo como uno de los sectores fundamentales para el desarrollo del país en los próximos años.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Actualización del modelo económico del país.<input type="checkbox"/> Comercialización de los hoteles por grupos hoteleros extranjeros.<input type="checkbox"/> Presencia de fuertes competidores en la región.<input type="checkbox"/> Crisis económica mundial generada por la etapa pos pandemia y las secuelas de la guerra de Ucrania.<input type="checkbox"/> Economía centralizada y planificada.<input type="checkbox"/> Legalización y aparición de las MIPYMES como actor importante de la economía.

<p>Factores Socioeconómicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Entorno social seguro reconocido a nivel internacional. ☐ Emigración de los residentes nacionales como consecuencia de la crisis económica. ☐ Dificultades económicas de los turistas nacionales para adquirir el producto-servicio. ☐ Nuevas motivaciones de los turistas a la hora de conformar un viaje más seguro. 	<p>Factores Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Se está llevando a cabo el proceso de transformación digital de la sociedad. ☐ Bajo nivel de inversión en las TIC. ☐ Aplicación de la ciencia y la innovación en el sector. ☐ Incipiente utilización del comercio electrónico en las entidades cubanas vinculadas al sector.
<p>Factores ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Los impactos negativos del cambio climático a corto, mediano y largo plazo. ☐ Infraestructura y atractivos turísticos del entorno del hotel. ☐ Desarrollo del turismo sostenible. ☐ Mayor concientización en los viajeros respecto al cuidado del medioambiente en la etapa pos pandemia. ☐ Las leyes y regulaciones ambientales relacionadas con el medio ambiente de estricto cumplimiento como la Ley No. 81. 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Matriz DAFO

		Oportunidades						Amenazas							
Matriz DAFO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	T	A1	A2	A3	A4	A5	A6	T
Fortalezas	F1	1	1	2	1	2	0	7	1	2	1	1	1	0	6
	F2	1	1	2	1	2	0	7	0	2	1	1	1	0	5
	F3	2	1	2	1	2	1	9	1	2	1	1	1	0	6
	F4	2	1	2	2	2	0	9	1	2	1	1	1	0	6
	F5	1	1	2	1	2	3	10	2	2	0	0	3	0	7
	F6	1	1	2	1	2	0	7	1	2	0	0	0	0	3
	T	8	6	12	7	12	4	49	6	12	4	4	7	0	33
Debilidades	D1	0	0	1	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	2
	D2	1	2	1	0	1	1	6	1	1	1	2	1	0	6
	D3	1	1	0	0	1	1	4	1	2	0	1	0	0	4
	D4	1	1	0	0	1	1	4	2	2	0	1	1	0	6
	D5	0	1	1	0	1	0	3	1	1	2	0	0	0	4
	D6	0	1	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1
	T	3	6	4	0	5	3	21	6	8	3	4	2	0	23

Fuente: Elaboración propia.