

Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero

Integrated strategic management procedure for the hotel sector

YENISEY LEÓN REYES¹

<https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

YADNEY O. MIRANDA LORENZO²

<https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

MARILYN DE LA CARIDAD MANTILLA HEREIRA³

<https://orcid.org/0000-0001-6608-4970>

EVELYN GONZÁLEZ PARIS⁴

<https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

MASSIEL LAIZ ROJO CHAVIANO⁵

<https://orcid.org/0000-0001-7615-2893>

Universidad de Matanzas, Cuba^{1,2,3,4}

yenileon1985@gmail.com¹, yadney.osmaida@umcc.cu², marilyn.mantilla@umcc.cu³,
evelyn.gonzalez@umcc.cu⁴, massiellaizrojo@gmail.com⁵

RESUMEN

El turismo hoy en día se encuentra afrontando uno de sus más grandes retos con el enfrentamiento de la pandemia (Covid-19), son muchas las empresas que han decidido seguir adelante y reinventarse para lograr una posición favorable en el mercado actual. La aplicación y el estudio de la Dirección Estratégica para cualquier entidad constituye un aspecto fundamental, sobre todo en la industria turística, pues a través de diversos análisis, ayuda a la creación de mejoras sostenibles y a prolongar su eficiencia. El turismo cubano siempre ha desarrollado diferentes estrategias para perfeccionar sus servicios, no obstante, muchas instituciones dentro del sector demuestran la insuficiencia de sus acciones para mejorar a nivel organizacional. Como objetivo de la investigación: La propuesta de un procedimiento de Dirección Estrategia Integrada para las instalaciones hoteleras que contribuya a la toma de decisiones para conseguir metas y mejores resultados. Los principales métodos y herramientas utilizados: el materialista dialéctico; el histórico lógico, análisis-síntesis, el análisis bibliográfico, la revisión bibliográfica y la matriz de síntesis. Se obtiene como resultados la elaboración y descripción de un procedimiento metodológico de Dirección Estratégica Integrada para el sector turístico que consta de un total de 4 fases y 20 pasos, que a través de un análisis de modelos precedentes se propone un procedimiento flexible y de fácil implementación por los empresarios.

Palabras claves: dirección estratégica; toma de decisiones; turismo

Código JEL: M1 Administración de empresas

Citar como (APA):

León Reyes, Y. & Otros. (2023) Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 7(4), 44-58. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCP/article/view/05_V7N42023_YLRyOtros

ABSTRACT

Tourism today is facing one of its greatest challenges with the pandemic (Covid-19), many companies have decided to move forward and reinvent themselves to achieve a favorable position in today's market. The application and study of Strategic Management for any entity is a fundamental aspect, especially in the tourism industry, because through various analyses, it helps to create sustainable improvements and prolong its efficiency. Cuban tourism has always developed different strategies to improve its services, however, many institutions within the sector demonstrate the insufficiency of their actions to improve at the organizational level. As an objective of the research: The proposal of an Integrated Strategy Management procedure for hotel facilities that contributes to decision making to achieve goals and better results. The main methods and tools used were: dialectical materialistic, historical-logical, analysis-synthesis, bibliographic analysis, bibliographic review and synthesis matrix. The results obtained are the elaboration and description of a methodological procedure of Integrated Strategic Management for the tourism sector consisting of a total of 4 phases and 20 steps, which through an analysis of previous models proposes a flexible and easy to implement procedure for businessmen.

Keywords: strategic direction; decision making; tourism

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas recurren a una buena gestión de la dirección y Planificación Estratégica para enfocarse en la toma de decisiones y cumplir sus expectativas como entidad. La gran mayoría de estas se encuentran en constantes cambios para adaptarse a las diferentes transformaciones por las que transita el mundo, además de las grandes competencias existentes entre empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual (Trujillo, 2021).

Toda actividad de dirección que se realice se basa en el cumplimiento de las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control. La dirección es la etapa del proceso administrativo con la que se busca influir positivamente en las personas que integran la organización con el objetivo de incrementar su contribución a las metas grupales.

La Planificación Estratégica aplicada al sector turístico tiene un gran valor en el desarrollo de los destinos turísticos, pues permite una gestión racional de los recursos, evitando desequilibrios y preservando la sostenibilidad turística y de la sociedad en la que se desarrolla. es considerado como un instrumento para alcanzar objetivos, definir metas y proponerse nuevos retos.

Las condiciones actuales exigen a las empresas turísticas un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. En muchos países en vías de desarrollo, el turismo es el principal sector de exportación y se desarrolla en un entorno agitado, convulso, sometido constantemente a nuevos cambios. Estos cambios están dados fundamentalmente por el endurecimiento de las condiciones financieras y el aumento de las tensiones comerciales (ONU, 2019). Se afirma que, incluso, este sector puede contribuir de forma directa o indirecta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Específicamente se ha incluido en algunas de las metas de los objetivos 8, 12 y 14, pero desde el punto de vista del turismo sostenible (OMT, 2020, p. 1).

El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando a la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Esto conlleva una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos que minimice cualquier efecto adverso del turismo (OMT, 2019).

Las empresas turísticas son vulnerables a sufrir desequilibrios financieros imprevistos frecuentemente, reflejados en insolvencia y falta de liquidez, producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero. Por tanto, "Toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea" (Nava Rosillón, 2009, p. 607).

La implementación de la Dirección Estratégica (DE) en este sector ayuda a la creación de un turismo sostenible y a largo plazo, basándose en una consideración adecuada de las estadísticas de visitantes, el entorno en el que se encuentra operando, la capacidad de los recursos relacionados con el destino, así como la colaboración entre las partes interesadas para contribuir al desarrollo general del destino.

La actividad turística presenta gran relevancia y perspectivas a nivel mundial, pues tanto el incremento del gasto turístico, como el número de personas movilizadas así lo demuestran; por ello, dicha actividad se presenta como una alternativa en la diversificación económica de muchos países en vías de desarrollo, como es el caso de Cuba (Morillo & Casas Bálsamo, 2014).

Particularmente, las cadenas hoteleras presentan una situación compleja, pues los hoteles, debido al aislamiento por la pandemia de COVID-19 que azotó al mundo, la mayoría de las reservas de los clientes fueron canceladas. Los hoteles son más vulnerables durante un período de crisis, pues tienen costos fijos elevados, por ende, son sensibles a las condiciones de la economía, ya que, estos no pueden reducir parte importante de sus costos (Alberca & Parte, 2013). Algunas de las grandes cadenas aún están operando, pero muchas de las propiedades más pequeñas han cerrado sus puertas (Jain, 2020b), así como los restaurantes y la red extra hotelera también se han visto afectados a nivel mundial debido a la cuarentena y al aislamiento social derivados de la pandemia del Covid-19 (Jain, 2020a).

El dinamismo del sector turístico ha generado una alta competencia, en especial para algunos

negocios del sector no estatal cubano a partir de la introducción del trabajo por cuenta propia en Cuba. La red hotelera del país y el Ministerio de Turismo se propuso mejorar la experiencia del cliente a través de la tecnología y la innovación (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018), todo esto con el fin de mejorar su competitividad, debido a que este sector ha sido uno de los de mayor afectación (Cepal, 2020).

De igual manera, la pertinencia de las políticas públicas y el plan sectorial de turismo en Cuba se vio afectada por los fuertes impactos de la pandemia en el país, por lo que se requiere el replanteamiento de sus estrategias, orientadas a la reactivación del sector turístico, y el acompañamiento al tejido empresarial (Corzo Arévalos, 2021).

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados para el período 2021-2026, se plantea la necesidad de perfeccionar la comercialización de los

servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente (PCC, 2021).

La planificación turística desde sus inicios ha elaborado diversas proyecciones, además de prevenir tendencias de cambio con el objetivo de perfeccionar cada vez más el diseño de los destinos turísticos. Sin embargo, luego de un análisis se determinó la insuficiencia de estos ejercicios en diversas instituciones del turismo

Lo que lleva a plantear como **objetivo general** de la investigación: Proponer un procedimiento de Dirección Estrategia Integrada para las instalaciones hoteleras que contribuya a la toma de decisiones.

Métodos

Para el desarrollo y realización de la investigación se utilizaron métodos científicos y herramientas, dentro de estos se encuentran métodos teóricos como:

- Materialista dialéctico; como método rector del conocimiento que permite estudiar los fenómenos en su realidad o contexto natural.
- Histórico lógico, para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y para la comprensión del objeto y campo de investigación en su desarrollo histórico-lógico y en el marco teórico referencial.
- Análisis-síntesis, con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno.
- Método inductivo - deductivo para valorar los resultados de las variables de esta investigación.
- También se utilizaron métodos empíricos como:
 - Revisión bibliográfica, para recopilar conceptos y escritos principales de los temas utilizados; de trabajos de diplomas, libros, artículos científicos, entre otros.

Entre las herramientas utilizadas se encuentran la matriz de síntesis, Microsoft Visio, software UCINET Versión 6.743 y el software VOSviewer Versión 1.6.18 que facilitaron una parte del análisis de la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Dirección Estratégica Integrada (DEI) constituye un enfoque cualitativamente superior de la DE que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial (Colectivo de Autores, 2007).

La DEI se centra en alcanzar la integración del sistema de gestión de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la organización alcanzar su visión del futuro en virtud de las estrategias planificadas (Rojas Roque et al., 2017).

Soria (2016), sostiene que la DEI se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial. Además, destaca que la DEI está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización, actuando sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras. Está orientada a romper las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión. Se corresponde con la estrategia económica de Cuba, en la búsqueda de resultados socialmente necesarios.

Silva Murillo (2010) expone que existen dos modelos de DE: Modelo incremental y el Modelo sinóptico. La DE es generalmente interpretada como un proceso efectuado por todo tipo de organización. Cabe recalcar que dicho proceso tiene la propiedad de ser único para cada entidad. En este sentido, nos encontraremos con que el proceso de DE difiere considerablemente en cuanto a sus grados de complejidad y formalización (Dunoyer, 2014).

El modelo de DEI planteado por el equipo de profesores investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, tiene sus orígenes en el modelo de Cloke y Goldsmith (2001).

Según Soria (2016), el modelo de DE para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE), descrito por Alfonso Robaina (2007), se basa en el enfoque de procesos, contribuye a la integración del sistema de dirección de la empresa y a una mayor eficiencia en el desempeño de la organización. Se basa en tres etapas:

Etapas I: es donde se realiza el diseño estratégico básico para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

Etapas II: es el diseño estratégico basado en procesos; en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de la investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto en un mayor nivel de integración del sistema de dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de DE estudiados.

Etapas III: comprende la implantación y supervisión; es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del Sistema de Dirección de la Empresa y su impacto sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa.

Con dicho modelo se presenta un procedimiento general para su aplicación, lo que permite contribuir a la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. En el marco de la novedad del modelo, se señala como aporte el enfoque de procesos para fortalecer las relaciones entre los procesos de la dirección funcional con los procesos claves que agregan valor, contribuyendo a la integración del sistema de dirección de la empresa desde el dominio corporativo (Soria, 2016).

Los procedimientos metodológicos relacionados con la DE constituyen un proceso de investigación y análisis que se efectúan para dar soluciones a los diferentes problemas organizacionales que posee una instalación. Son varios los autores que a lo largo de los años han planteado diferentes metodologías de acuerdo a su perspectiva, sin embargo, la revisión bibliográfica de las mismas permite determinar que no existe una distinción significativa entre ellas, puesto que las fases o etapas para la mayoría de los autores siguen la misma línea metodológica.

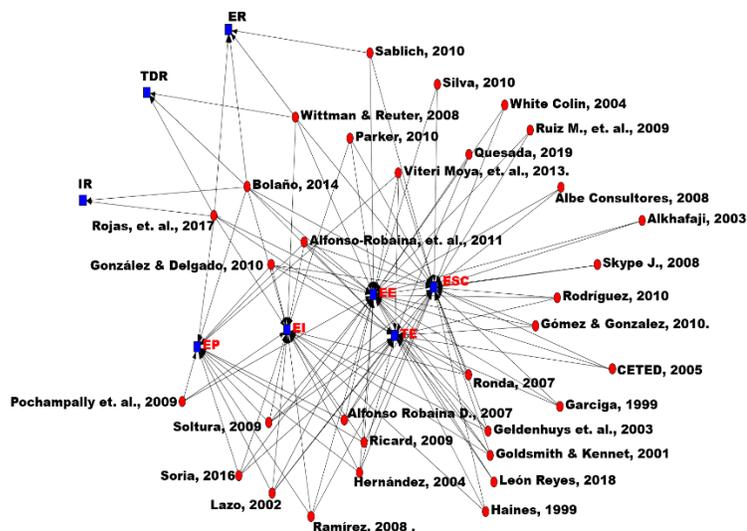
Bolaño (2014), hace un análisis de los diferentes autores que han utilizado modelos o procedimientos de dirección y gestión empresarial, donde se evidencia algunas de las características de dichas metodologías que se han ido repitiendo a lo largo de los años. En el presente estudio se analizan 32 procederes desarrollados en el período de 1999 al 2022, donde el 87.5 % representa a investigaciones de los últimos diez años. En el análisis de los procederes se identifican algunas características principales abordadas y se construye una matriz binaria con los aspectos más tratados dentro de los procederes estudiados, la cual es procesada por las autoras a través del software UCINET, Versión 6.743 (Figura 1).

Con la implementación del software se corrobora que las características más tratadas dentro de los procederes estudiados son: ESC: Enfoque a Sistema Corporativo, EE: Enfoque Estratégico, TE: Trabajo en Equipo, EI: Enfoque de Integración y EP: Enfoque de Proceso.

Legenda:

- | | |
|------------------------------------|---|
| TE: Trabajo en Equipo | EI: Enfoque de Integración |
| EE: Enfoque Estratégico | ER: Enfoque de Riesgo |
| EP: Enfoque de Proceso | IR: Integración de Riesgos |
| ESC: Enfoque a Sistema Corporativo | TDR: Análisis para la Toma de Decisiones basadas en los principales Riesgos |

Figura 1.
Análisis de las características principales más tratadas en los procederes estudiados.



Fuente: software UCINET

Además del análisis realizado por Bolaño (2014), fueron estudiados otros procederes de DE, de ellos, fueron seleccionados siete para su análisis:

- Silva Murillo (2010): realiza una propuesta metodológica para encarar la DE en las empresas bolivianas, contando con una estructura de 4 fases.

- Alfonso-Robaina et al. (2011): realizan un procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos, así como sus entradas y salidas, contando con un total de 6 fases.
- Bolaño (2014): elabora un modelo de DE con 5 fases basado en la administración de riesgos para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa.
- Soria (2016): aplica un procedimiento de 3 etapas para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, con el objetivo de mejorar su gestión empresarial.
- Rojas Roque et al. (2017): proponen una metodología de 4 fases para la transición a un modelo de DE sustentada en procesos en una entidad de Ciencias, Tecnología e Innovación de Mayabeque, con el objetivo de facilitar el diseño del CMI de la Organización.
- Quesada (2019): elabora una propuesta para actualizar la PE del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023.
- León Reyes et al. (2022): propone un modelo de DE para empresas, el cual cuenta con cuatro etapas.

A partir de estas metodologías consultadas como antecedentes de investigación se pudo determinar que la mayoría han sido aplicadas en empresas fuera del sector del turismo, exceptuando la de Quesada (2019).

Las fases, etapas y pasos de las metodologías anteriores se analizan y sintetizan sus propuestas y a continuación se confecciona una matriz binaria (tabla 1) donde se sintetizan nueve elementos comunes utilizados por estos autores y algunos coinciden con las principales características tratadas en el análisis anterior.

Tabla 1.

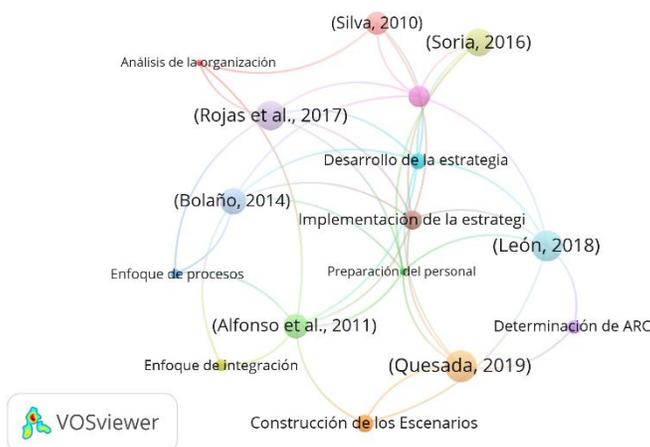
Matriz binaria de síntesis de criterios comunes en los procederes de DE.

	(Silva Murillo, 2011)	(Alfonso Robaina et al., 2011)	(Bolaño, 2014)	(Soria, 2016)	(Rojas Roque et al., 2017)	(Quesada, 2019)	(León Reyes et al., 2022)
Análisis de la organización	1	1	0	0	1	0	0
Preparación del personal	0	1	1	1	1	1	1
Enfoque de procesos	0	1	1	0	1	0	0
Enfoque de integración	0	1	1	0	0	0	0
Determinación de ARC	0	0	0	0	0	1	1
Desarrollo de la estrategia	1	1	1	1	1	1	1
Construcción de los Escenarios	0	1	0	0	0	1	1
Implementación de la estrategia	1	1	1	1	1	1	1
Evaluación y control de la estrategia	1	0	1	1	1	0	1

A partir de los resultados obtenidos de la matriz binaria con el empleo del software UCINET Versión 6.743 y el software VOSviewer Versión 1.6.18 se logra la visualización de la red de co-ocurrencia de criterios comunes en los siete procederes estudiados sobre DE (Figura 2) y del gráfico

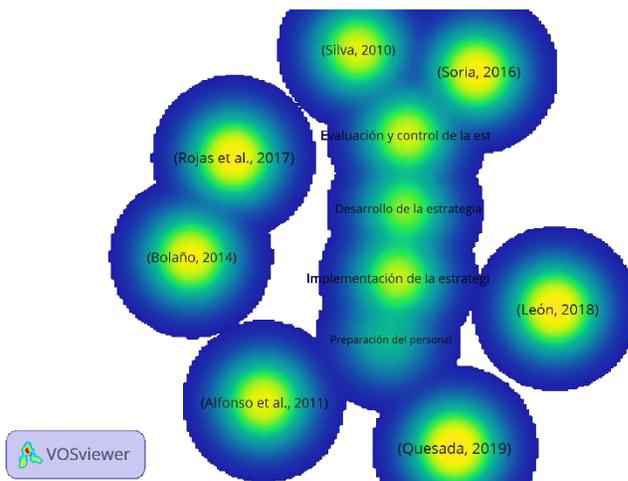
de densidad asociado a esta red (Figura 3). Se definen elementos comunes en los antecedentes metodológicos, como la preparación del personal, el desarrollo de la estrategia, la implementación de la estrategia y evaluación y control de la estrategia, permitiendo así la creación de una nueva propuesta metodológica para la realización de un procedimiento de DEI. Aunque también se tomó en cuenta el análisis de la organización con el objetivo de tener un panorama general de la situación actual de la entidad que va hacer objeto de estudio. Se destaca en sentido general aspectos frecuentes, los cuales evidentemente son imprescindibles y necesario, así como elementos distintivos que algunos autores utilizan y, sin embargo, otros no, en dependencia del matiz específico que realiza cada autor.

Figura 2.
Red de co-ocurrencia de criterios comunes extraídas de los procederes de DE.



Fuente: software VOSviewer

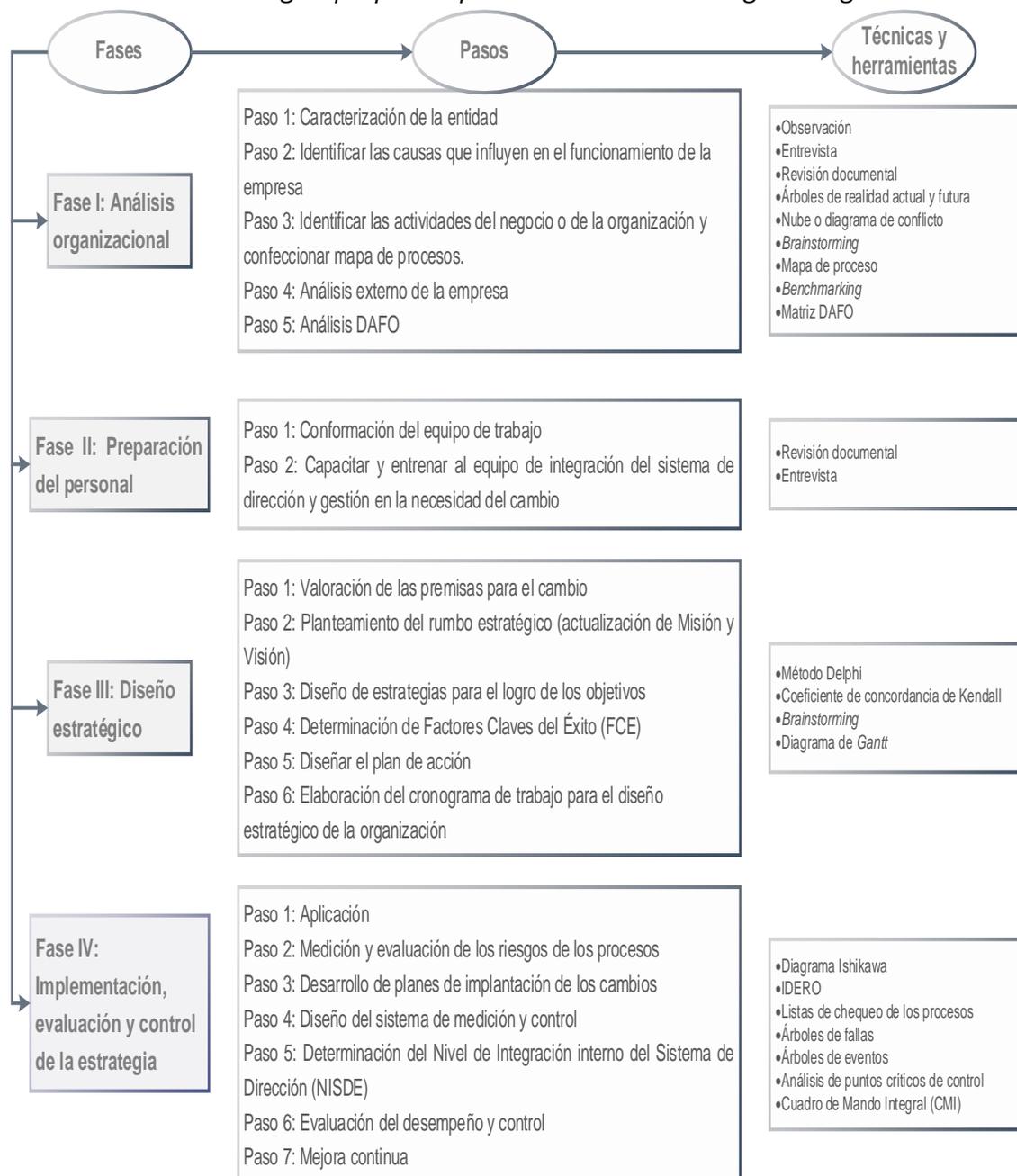
Figura 3.
Mapa de densidad de la red de co-ocurrencia de criterios comunes identificados.



Fuente: software VOSviewer

De acuerdo a lo analizado anteriormente se elabora la propuesta metodológica, la cual está formada por un total de 4 fases y 20 paso. La figura 4 que se muestra a continuación sintetiza la secuencia metodológica. Se proponen diferentes métodos y herramientas como: la observación directa, entrevista no estructurada, revisión documental, el árbol de realidad actual y futura, el *brainstorming*, mapa de proceso, *benchmarking*, la Matriz DAFO, el Método Delphi, Método de Kendall, Diagrama de Gantt, Diagrama de Ishikawa, IDERO, Lista de chequeo, árbol de fallas y de eventos, análisis de puntos críticos de control y CMI.

Figura 4.
Procedimiento metodológico propuesto para la Dirección Estratégica Integrada.



Fase I. Análisis organizacional

Es una fase fundamental para tener una visión general de los problemas que afectan la entidad, dando paso a la característica que posee la organización y la identificación de algunas de las afectaciones o problemas que influye en los resultados de la empresa. Consta de cinco (5) pasos.

Fase II. Preparación del personal.

Para la realización de la conformación del equipo se debe tomar en cuenta el nivel de experiencia que poseen las personas en la entidad, que en este caso debe ser alto, también debe de contar con la representatividad de áreas o especialidades. Se caracteriza a este equipo de trabajo y se homologan los conocimientos. Consta de dos (2) pasos.

Fase III. Diseño estratégico

Es una de las fases más definitorias, pues es en este punto donde crea planifica y se llevarían a cabo para realizar el procedimiento, dado que se elabora la misión y visión que tendría la empresa, así como el diseño de estrategias y el plan de acción que se tomará en cuenta. Se determina la nueva proyección estratégica de la organización para llevar a cabo de forma eficiente esta fase, se toman como base todas las brechas y debilidades identificadas en las fases anteriores, tanto desde el punto de vista interno como externo, ya que aportan los elementos que se deberán considerar en el nuevo diseño estratégico en busca de la excelencia e integración en la gestión organizacional. Consta de seis (6) pasos.

Fase IV. Implementación, evaluación y control de la estrategia

En esta última fase se lleva a cabo la aplicación de las mejoras y se emprenden acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno, problemas en la valoración del enfoque a procesos y en su ejecución, en la determinación del nivel de integración, en la evaluación de los mecanismos de coordinación e integración, las vías para ejecutarla; además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. El objetivo es ejecutar los cambios previstos en los procesos y diseñar los nuevos sistemas de medición y control. Consta de siete (7) pasos.

A pesar de los avances logrados en Cuba a partir de la evolución de la integración de los sistemas de dirección en el sector empresarial, aun se constatan brechas en el desempeño de las empresas (Alfonso-Robaina et al., 2022). Los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones también son un elemento que ha marcado la necesidad de manejar un cambio por la complejidad que rodean a las empresas en la era digital.

El turismo es un sector estratégico para Cuba y para la agenda de gobierno. Es estratégico por su especial peso sobre el Producto Interno Bruto y como fuente generadora de empleo, pero también por el papel clave que tiene sobre el territorio nacional. De ahí que los gerentes deben buscar herramientas que les facilite gestionar de forma eficiente el funcionamiento de las instalaciones hoteleras y extra hoteleras.

El sector turístico en general tiene que seguir trabajando y estar preparado para mantener los estándares necesario de tan importante actividad, ha de ser capaz de salir reforzado y más preparado para afrontar los retos futuros.

Con el análisis de los procederes estudiados se brinda un marco que permita a los directores enfrentar los retos a los que deben enfrentarse después de la pospandemia, se han desarrollado diferentes enfoques en relación con la gestión estratégica, ejemplos de ellos son: el basado en los recursos, los costos de las agencias, la calidad total y de los *stakeholders* o grupos de interés (Restrepo Montes et al., 2021).

La investigación se enfoca en la premisa de que los gerentes deben administrar e integrar las relaciones e intereses de todos los implicados (empleados, clientes, proveedores, comunidad y otros grupos) de una manera que garantice el éxito a largo plazo.

Está demostrado la ausencia de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en los modelos de DE y el estudio llega a la propuesta de un modelo a través de un procedimiento metodológico con un carácter sistemático para complementar la integración de los diferentes niveles. Facilita la aplicación efectiva de esta novedosa herramienta de dirección para el sector hotelero cubano y se presenta un esquema metodológico para la concepción del procedimiento de DEI.

CONCLUSIONES

- 1) La tendencia actual de la DEI constituye una filosofía de dirección que garantiza un salto cualitativo en la gestión empresarial, se fundamenta en el logro de la integración efectiva de los subsistemas, las funciones y los procesos de la empresa en torno a la estrategia empresarial global.
- 2) La DEI construye relaciones que atraviesan toda la empresa para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y clientes, basado en un enfoque estratégico de proceso o pensamiento transversal. La estrategia de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, armonizando el aumento de la autonomía de los eslabones -para elevar su capacidad de respuesta de manera creativa, rápida y flexible- con la gestión de estos eslabones de la empresa como un todo, articulado con la estrategia económica cubana, en la de alto valor agregado, socialmente necesarios en la búsqueda de resultados superiores.
- 3) La metodología propuesta favorece la flexibilidad en las organizaciones, permitiendo mayor coherencia para realizar los cambios, mejorar el desempeño de la gestión, mayor anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas y de la realidad interna, para lograr mayor competitividad y sostenibilidad, sobre todo para instituciones localizadas en el territorio y en especial en sector turístico. El procedimiento de DEI propuesto para las instalaciones hoteleras consta de 4 fases y 20 pasos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.004>
- Alfonso-Robaina, D., Bolaño-Rodríguez, Y., Malleuve-Martínez, A., & Lavandero-García, J. (2022). Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [Internet]*, 12 (2). <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1061>
- Alfonso-Robaina, D., Villazón-Gómez, A., Milanes-Amador, P., Rodríguez-González, A., & Espín-Alonso, R. (2011, septiembre-diciembre, 2011). Procedimiento general de rediseño

organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXII(3), 248.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577010>

Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"]. La Habana.

Bolaño, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. La Habana.

Cepal, N. (2020, 21- APRIL-2020). *Dimensionar los efectos del Covid-19 para pensar en la reactivación. Inicio.* CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/S2000286_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Colectivo de Autores. (2007). Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización. Parte I. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562009>

Corzo Arévalos, D. (2021). Análisis de políticas públicas. El caso del Plan Sectorial de Turismo de Colombia 2018-2022. *Gran Tour*(23), 302.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8063111>

Dunoyer, M. (2014). *Propuesta de un Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa O.I.F.C. S.A.S. DE Cartagena* [Tesis en opción al título Administración de Empresa, Universidad de Cartagena]. Colombia.

Jain, S. (2020a). Effects of Covid-19 on Restaurant Industry-How to cope with changing demand.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200009&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

Jain, S. (2020b). Would hotel industry have to redo the rooms/housekeeping standards post Covid? Instilling Greater Confidence to Bring Back the Customers.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3587897

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Marqués León, M., & Mantilla Hereira, M. d. I. C. (2022). Guía didáctica para la implementación del modelo de dirección estratégica para empresas cubanas. (mo2268), 20. <http://www.cict.umcc.cu/monografiaum/2022/>

Millán-García, C. H., & Gómez-Díaz, M. d. R. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera [Investigación]. *Compendium*, 21(40).
<https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/movil/>

Morillo, M., & Casas Bálsamo, S. M. (2014). Costos de los servicios prestados por los hoteles tres estrellas del municipio Libertador del estado Mérida. *Revista de Ciencias Sociales*, XX(1), 178.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28030334013>.

Nava Rosillón, A. M. (2009, octubre-diciembre, 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 628.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

- OMT, O. M. d. T. (2019). *Panorama del Turismo Internacional* (2019 ed.). UNWTO. <https://doi.org/https://doi.org/10.18111/9789284421237>
- OMT, O. M. d. T. (2020). *Evaluación del impacto del brote de Covid-19 en el turismo internacional*. <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- ONU. (2019). *Word Economic Situation and Prospects (WESP) full report/ document type/ departament of economic and social affairs. United Nations*. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/word-economic-situation-and-prospects-2019/>
- PCC, P. C. d. C. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido. <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- Quesada, A. (2019). *Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas.
- Restrepo Montes, J. A., Marulanda Valencia, F. A., & Arango Muñoz, D. G. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Revista Universidad & Empresa*, 23(41), 34. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Rojas Roque, L., Rivero Villar, J., & Montes de Oca Martínez, N. (2017). Metodología para la transición a un Modelo de Dirección Estratégica Sustentada en Procesos *Revista Ingeniería Industrial*, 16(3), 339. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6658778>
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica *Perspectivas*, (26), 178. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>
- Soria, Y. (2016). *Aplicación de un procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara* [Trabajo de curso, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Santa Clara. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/7282>
- Trujillo, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Repositorio de tesis de Turismo. Universidad de Matanzas. <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/turismo/2021>

DATOS DE LOS AUTORES

YENISEY LEÓN REYES

Licenciada en Turismo. MSc. Universidad de Matanzas, profesora del Departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local.

YADNEY O. MIRANDA LORENZO

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. MSc. Universidad de Matanzas, profesora del Departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local.

MARILYN DE LA CARIDAD MANTILLA HEREIRA

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. MSc. Universidad de Matanzas, profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas.

EVELYN GONZÁLEZ PARIS

Licenciada en Marxismo e Historia, Dr.C. Universidad de Matanzas, Jefa del Departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local.

MASSIEL LAIZ ROJO CHAVIANO

Licenciada en Turismo. Universidad de Matanzas, profesora del Departamento de Turismo

Conflictos de intereses

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista Cubana de Finanzas y Precios.

Contribución de los autores

Taxonomía de Roles Colaboradores	Nombre del colaborador o autor según contribución
1. Conceptualización	Yenisey León Reyes
2. Redacción - primera redacción	Yenisey León Reyes Yadney O. Miranda Lorenzo
3. Redacción - revisión y edición	Evelyn González Paris
4. Investigación	Yenisey León Reyes Marilyn de la C. Mantilla Hereira Massiel Maíz Rojo Chaviano
5. Metodología	Yenisey León Reyes

Taxonomía de Roles Colaboradores

Nombre del colaborador o autor según
contribución

6. Software

Yenisey León Reyes

7. Validación

Yenisey León Reyes

Yadney O. Miranda Lorenzo

Fecha de recepción: 5 de julio de 2023

Fecha de aceptación: 27 de julio de 2023

Fecha de publicación: 14 de octubre de 2023