



# 12

## Enfoque prospectivo estratégico para procesos hoteleros en el polo turístico de Varadero

### Strategic prospective approach for hotel processes in Varadero's tourist pole

Yenisey León Reyes<sup>1\*</sup>, <http://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>1</sup>, <http://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Evelyn González Paris<sup>1</sup>, <http://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

Massiel Laiz Rojo Chaviano<sup>1</sup>, <http://orcid.org/0000-0001-7615-2896>

<sup>1</sup>Departamento de Preparación y superación de cuadros y desarrollo local, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

\*Autor de correspondencia: [yenileon1985@gmail.com](mailto:yenileon1985@gmail.com)

#### RESUMEN

**Objetivo:** Implementar un procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros del Complejo Barceló Solymar-Arenas Blancas- Allegro Palma Real.

**Métodos y técnicas:** Con una investigación mixta, con predominio de la cualitativa y para la sistematización de la información, fueron utilizados los métodos: inducción-deducción, análisis-síntesis y revisión bibliográfica. En cuanto a la recogida y obtención de resultados se emplearon los métodos: revisión documental, entrevistas, dinámica de grupo, tormenta de ideas y talleres de prospectiva.

**Principales resultados:** La concepción de un procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros en el que se identifica y selecciona, en la primera etapa, el proceso al que se le realiza el análisis prospectivo y se incorpora una nueva etapa para la propuesta de acciones de mejora; permite organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre los aspectos y retos del futuro con una evaluación de las opciones estratégicas, que hace que el método de ejecución sea distinto a los procedimientos tradicionales implementados. Se identificaron 11 variables clave asociadas, 25 actores implicados, posibles eventos del futuro y el escenario deseado; definiéndose siete acciones de mejora para el proceso de planificación estratégica.

**Conclusiones:** El procedimiento aplicado es viable y pertinente, contribuye a una mayor consistencia para realizar cambios, mejorar el desempeño de la gestión hotelera y anticiparse a los nuevos desafíos y oportunidades generadas por las condiciones externas y las realidades internas. Su aplicación favoreció el análisis, evaluación y mejora del proceso de planeación estratégica en el Complejo Barceló Solymar-Arenas Blancas-Allegro Palma Real.

**Palabras clave:** prospectiva estratégica, procesos hoteleros, turismo

#### ABSTRACT

**Objective:** To implement a procedure for the prospective analysis of hotel processes of the Barceló Solymar-Arenas Blancas- Allegro Palma Real Complex.

**Methods and techniques:** With a mixed research with a predominance of qualitative research and for the systematization of the information, the following methods were used: induction-deduction, analysis-synthesis and bibliographic review were used for the systematization of the information. The following methods were used to collect and obtaining results: documentary review, observation, interviews, group dynamics, brainstorming and prospective workshops.

**Main results:** The conception of a procedure for the prospective analysis of hotel processes, where in its first stage the process to be prospectively analyzed is identified and selected, and a stage for the proposal of improvement actions is incorporated. This allows to organize and structure in a transparent and effective way the collective reflection on the aspects and challenges of the future with an evaluation of the strategic options, which makes the execution method different from the traditional procedures implemented. Eleven associated key variables, 25 stakeholders, possible future events and the desired scenario were identified, defining seven improvement actions for the strategic planning process.

**Conclusions:** The applied procedure is feasible and relevant, contributes to greater consistency in making changes, improving hotel management performance and anticipating new challenges and opportunities generated by external conditions and international realities.

**Keywords:** strategic prospective, hotel processes, tourism



## INTRODUCCIÓN

Para Cuba constituye un desafío mantenerse en la competencia del mercado turístico, sobre todo, porque se encuentra en una etapa histórica de transformación, lo que ha obligado a un extenso proceso de cambios en las estructuras políticas económicas y sociales (Trujillo, 2021).

Un papel importante para adelantarse a eventos y hacer pronósticos del futuro es la prospectiva; la cual constituye una anticipación proactiva, pues permite la construcción de escenarios futuros posibles y deseables. La prospectiva resulta atractiva para todos aquellos procesos de planificación que persigan la formulación de visiones estratégicas a largo plazo. De esa forma, ella se configura como un potente instrumento hacedor de políticas, que reconoce la complejidad de los fenómenos socioeconómicos y que se fundamenta en un proceso continuo de innovación y aprendizaje (Chamorro, Haro & Yar, 2019).

La prospectiva permite establecer escenarios. Este método surge de la inquietud que tiene el ser humano acerca de lo que sucederá en el futuro y de su necesidad de planear acciones que le permitan disminuir la incertidumbre. Es una fuente para generar las bases teóricas que explican cómo solventar la necesidad de fundamentar la planeación en diferentes alternativas, para tomar decisiones en entornos cambiantes. Esta se nutre de diferentes disciplinas, como la administración, la estadística y la filosofía y ha sido ampliamente utilizada a nivel empresarial, pasando por diferentes fases (Astigarraga, 2016).

La prospectiva tiene una visión holística y objetiva, porque contempla tanto aspectos cualitativos como cuantitativos con base en los procedimientos estadísticos, cumpliendo con tres características: observar de manera diferente, observar de manera conjunta y usar métodos rigurosos y participativos; su práctica requiere la adaptación de quienes participan en ella y el juicio de expertos (Godet & Durance, 2007; González, Pérez & Perilla, 2020).

En suma, parecen existir argumentos de peso para que los estudios de futuro ocupen un lugar relevante en los procesos tradicionales de planificación, así como en los nuevos procesos que están cobrando un creciente protagonismo en el ámbito turístico.

Cuba, al igual que el mundo, se ha visto afectada por la problemática existente debido a la Covid-19 (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020) y a otros factores externos e internos, incidiendo en la gestión hotelera, por lo que no se encuentra ajena a la necesidad de insertar en el sector la planeación estratégica con enfoque prospectivo, dado que el sector turístico en el país, específicamente, se ha caracterizado por el desarrollo alcanzado en la actividad hotelera en los últimos años (Restrepo, Marulanda-Valencia & Arango, 2021).





El desarrollo del turismo en el país presupone elevar la calidad de los servicios (Herrera & López, 2021), al ser este un elemento esencial para elevar la competitividad del mercado cubano y garantizar el mayor número de visitantes (E.Salinas, E.R. Salinas & Mundet, 2019).

El hecho de incursionar en las técnicas de prospectiva, más que un sueño, constituye una realidad que se impone día a día. En Cuba puede estar dada a la introducción de estas técnicas por el centenar de proyectos que acoge la cartera de oportunidades de negocios y política sectorial para la inversión extranjera en el turismo (Martínez, 2021), que ha ido incrementándose en los últimos años, trayendo consigo la introducción de estándares y exigencias, en las que el país ha tenido que insertarse, para llevar al mercado un producto competitivo y a la altura de las expectativas del cliente, que cada vez son más complejas y crecientes.

Con los cambios y transformaciones que se están generando en la actualidad, se reafirma el papel fundamental de la capacitación de los directivos de las entidades del sector del turismo, la cual constituye una de las experiencias de transformación más importantes, tanto por el desarrollo de nuevas destrezas, como de habilidades y competencias. Es por ello que las organizaciones deben invertir en la preparación de su personal en aras de anticiparse a los cambios y tendencias futuras (Edelheim, 2020).

Los directivos desempeñan un papel fundamental y no deben estar ajenos a la actualización de los lineamientos del Partido. Las empresas del sector turístico, desde su rol en la responsabilidad social empresarial, deben garantizar los mecanismos para la toma de decisiones desde las estrategias dictadas en el presente (Andrades & Dimanche, 2019) y en la actualización Modelo Económico Cubano con respecto a la política económica, vinculando a ello todo el proceso de negociaciones (Ministerio de Economía y Planificación [MEP], 2019; Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021).

Los resultados de los últimos años han impactado de forma negativa a la industria hotelera, lo que se ha traducido en un incremento de incertidumbre en el sector, constituyendo la planeación estratégica uno de los procesos más afectados. Al tomar en consideración entrevistas realizadas a directivos del sector hotelero del polo turístico de Varadero se determina que es necesario actualizar las técnicas de planeación estratégica con un enfoque prospectivo para llevar a cabo un proceso de mejora, en aras de alcanzar el futuro deseado y atenuar la situación; lo cual permitirá obtener suficiente información para alcanzar metas y lograr mejores resultados, a partir de las exigencias o características que el entorno impone.





Por tanto, se define como objetivo: implementar un procedimiento para el análisis prospectivo de procesos hoteleros del Complejo Barceló Solymar-Arenas Blancas- Allegro Palma Real.

## DESARROLLO

### **Análisis de procederes sobre prospectiva estratégica**

La eficacia del sector turístico de Cuba es muy importante en la implementación del plan nacional de desarrollo estratégico y la rehabilitación económica del país (Ferreiro, Fernández & Gil, 2023).

Se realizó una revisión bibliográfica de los procederes utilizados (Bonilla, A. Martínez & Y. Martínez, 2004; Iznaga, 2019; Rivero, 2021; Ruiz & Parada, 2014; Torres, 2019; Trujillo, 2021; Torres, Lao & Pérez, 2021). Análisis de documentos y normativas existentes sobre la calidad percibida de las instalaciones hoteleras, así como futuros análisis a nivel internacional y nacional (asesoramiento, diplomados, maestrías y tesis doctorales en el sector turístico y otros sectores de la economía).

Los siete procederes analizados constan de dos a un máximo de diez fases. El caso desarrollado por Iznaga (2019) donde incluye el enfoque de Cuadro Mando Integral (CMI), consta de diez fases; es un procedimiento integral en el que se desarrolla la planificación estratégica prospectiva. El 83,71 % de los procederes estudiados se aplican al sector turístico, de los cuales el 57,14 % se implementan a nivel nacional. No se encontró una metodología orientada a los procesos hoteleros. El 83,71 % tiene en cuenta la selección de escenarios según un análisis del comportamiento de las fases del proceso investigado. El 71,42 % considera construir una base a través del análisis organizacional y la preparación inicial del personal; y el 50 % considera la selección de variable.

En cuanto al uso de herramientas, 83.71 % (Bonilla *et al.*, 2004; Iznaga, 2019; Rivero, 2021; Ruiz & Parada, 2014; Torres, 2019; Torres, *et al.*, 2021) aplican la Matriz de Impactos Cruzados de Multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC); el Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza (MACTOR); el Análisis Morfológico (MORPHOL) y el Sistema de Matrices de Impactos Cruzados (*Smic Prob Expert*), de los cuales sólo uno (Trujillo, 2021) realiza análisis morfológico. Se utilizan el trabajo en grupo, la Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), el Método Delphi y tormenta de ideas.





Los procedimientos estudiados están diseñados como un proceso continuo con retroalimentación constante sobre el funcionamiento de la estrategia, asegurando la mejora continua de la gestión, capitalizando las tendencias y cambios actuales y futuros para asegurar la sostenibilidad competitiva de la organización, permitiendo dar saltos hacia el posible desarrollo y asegurando el control a través del seguimiento continuo; dirigiendo el rumbo estratégico hacia el futuro deseado.

Los autores coinciden en que se han propuesto una serie de pasos, que demuestran la necesidad de realizar investigaciones prospectivas en los enfoques de análisis prospectivo y pronóstico del trabajo en diversas áreas de la actividad económica y social. Como alegan Asitimbay-Regalado, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita & Matovelle-Romo (2020), los modelos participativos y abiertos se basan en la perspectiva y surgen cuando los propios actores interactúan en diferentes escenarios, convirtiéndose en iniciativas que anticipan los cambios que pueden proponer para un futuro próspero. Los paradigmas abiertos con visión de futuro están comenzando a afianzarse, sin embargo, pocos ejemplos abordan este problema.

Para Mojica (citado en Barahona, Sanguña, Murrillo & Pantoja, 2019), la prospectiva es una estrategia que permite prever el futuro y analizar el presente con miras al futuro. Cuando una empresa pone en práctica la prospectiva estratégica, se vuelve más competitiva porque puede anticiparse a tiempo a la actualidad y vencer a la competencia, además de facilitar el desarrollo del pensamiento estratégico y la definición de la estrategia de una empresa u organización.

La práctica de la preparación de investigaciones prospectivas ofrece otros beneficios como: mejor comprensión del contexto real en que se desenvuelve la organización; ayuda a los gerentes y ejecutivos a lidiar mejor con la incertidumbre, facilitando la creación de redes de intercambio de información; favoreciendo el flujo de información interno y la integración entre diferentes áreas. Proporciona una visión global de la organización y sus interrelaciones y ayuda a fomentar la creatividad e identificar nuevas oportunidades de negocio.

El proceder metodológico presentado tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla la hotelería en Cuba y se diseñó con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y una correcta planificación turística. En cambio, los modelos básicos, Godet (1996) y avanzados, Mojica (citado en Barahona *et al.*, 2019), facilitan la tarea de prospectiva y solo examinan la pertinencia en la organización; ambos modelos son recomendables en cuanto a prospectiva por su aplicación en diferentes sectores. Los modelos, básico y avanzado, en su mayoría son iguales, el único cambio en el modelo avanzado es que el panorama permite la visión,





considerando las técnicas más avanzadas de vigilancia e inteligencia competitiva y la información secundaria se enfoca en cómo se recopila.

### **Procedimiento para el análisis prospectivo de los procesos hoteleros**

Debido a la escasa presencia de ejercicios prospectivos en la planificación turística, se plantea un procedimiento sustentado en un modelo de planificación estratégica para la gestión hotelera. En su desarrollo se utilizan métodos y técnicas propios de los estudios cualitativos y cuantitativos, enfoques mixtos y se tienen en cuenta los modelos anteriores analizados.

A diferencia de los procedimientos tradicionales, en los cuales se realiza un análisis general de la organización como sistema y a partir de esos resultados se desarrolla el análisis prospectivo, el procedimiento que se presenta, en su primera etapa, parte del análisis de los procesos que tienen lugar en la organización y la selección de uno de ellos para realizar este análisis prospectivo. Como novedoso, también se incorpora una etapa para las acciones de mejora. Todo ello hace que el método de ejecución de este proceder lo distinga de los tradicionales implementados.

Esta metodología se basa en la gestión científica que resulta apropiado incorporar los métodos de prospectiva en el proceso de planificación turística y se divide en cinco etapas (Fig. 1), cada una con sus correspondientes pasos para hacerla viable. El objetivo de este procedimiento es:

1. Precisar las variables económicas y las demás variables que influyen en el comportamiento de la demanda del servicio turístico.
2. Determinar, principalmente a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que dispone la instalación hotelera para realizar sus proyectos.
3. Describir, en forma de escenarios, las evoluciones de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.





Fuente: Elaboración propia

**Fig.1.** Procedimiento para el análisis prospectivo de los procesos hoteleros

**Etapa I. Selección de las variables clave que influyen en los procesos hoteleros.** Esta etapa se compone de seis pasos que permitirán la selección de las variables clave que influyen en los procesos hoteleros y se utilizará el MICMAC para la selección de las mismas. En un primer paso la **formación del equipo de trabajo**; el segundo paso es para el **análisis de los procesos**, con una actividad dirigida a identificar los procesos y otra a la selección del proceso de análisis prospectivo; en el tercer paso la **identificación de las variables generales**; un cuarto paso para la **definición de las variables**; el quinto paso para la **descripción de la relación entre las variables** y el último, sexto paso para la **selección de las variables clave**.

**Etapa II. Descripción de los actores que intervienen en el proceso seleccionado.** Con el empleo del MACTOR®, se realiza el método de análisis de juego de actores donde se registrarán las relaciones de fuerza entre los actores, sus convergencias y divergencias respecto a objetivos y posturas asociadas que serán recopilados a partir de entrevistas al equipo de trabajo (Hernández, 2019) y se propone utilizar el *software* MACTOR® (Castaño &





Becerra, 2020). Esta etapa está compuesta por un único paso el número siete para el **análisis de las estrategias**.

**Etapa III. Elaboración de los escenarios del proceso.** Se han identificado variables importantes y ahora se pueden preparar posibles futuros mediante una lista de hipótesis, que reflejen el mantenimiento de la tendencia o, por el contrario, la ruptura de la tendencia. Se puede utilizar el análisis morfológico para descomponer el sistema bajo estudio en sus dimensiones esenciales y explorar posibles combinaciones de estas diferentes dimensiones. Se trata de iniciar todo el proceso con la ayuda de futuros talleres y poner los métodos futuros en el contexto de la organización social para identificar diferentes escenarios en los que se estudiará la estrategia de la organización objeto de estudio a través de MORPHOL. Esta etapa está compuesta por un único paso el ocho definido **escenarios de los procesos**.

**Etapa IV. Determinación de los escenarios posibles.** Esta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la organización, su entorno, su evolución, sus fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro. Se compone por el paso nueve denominado **selección del escenario deseado**, en este paso se utiliza la técnica de entrevista a expertos para descubrir tendencias de peso y romper el riesgo, descubriendo finalmente los escenarios más probables.

Se propone la utilización del método *Smic-Prob-Expert*, para determinar posibles escenarios, proporcionar valores medios, cálculo de probabilidades acordadas para cada una de las imágenes y determinación de su jerarquía, lo que dará como resultado el escenario más probable.

**Etapa V. Propuesta de acciones de mejora.** Esta etapa es de vital importancia, pues con los resultados obtenidos de los pasos anteriores se logra una adecuada planificación y una toma de decisiones beneficiosa ante la necesidad de guiar a la organización en el cumplimiento del o los escenarios identificados. La compone el paso diez con la **identificación de acciones de mejora**. Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, con los miembros del equipo del proceso objeto de estudio, para definir comportamientos positivos. Debe explicarse en qué condiciones y cómo se aplica la propuesta de integración de los sistemas de control y gestión, quiénes son los responsables y qué recursos se requieren.

Un modelo de futuro estratégico propone estrategias basadas en el concepto de escenarios posibles mediante un proceso llevado a cabo a través de herramientas analíticas que permiten a una organización comprender su entorno. Los talleres de prospectiva con la intervención de expertos y otros miembros de la organización son muy importantes, tienen





un objetivo común, se reflexiona, se aportan conocimientos, experiencias y se seleccionan los escenarios de apuestas más realistas sobre los cambios posibles y deseables.

### **Análisis prospectivo estratégico de los procesos en el hotel Meliá Las Américas**

Se efectuó la aplicación del procedimiento propuesto en el Complejo Barceló-Solymar-Arenas Blancas, en el polo turístico de Varadero. Este complejo comenzó a operar el 1ro de enero del 2018 según contrato administración. Dispone de 1 353 habitaciones en sus plantas hoteleras, de ellas 525 en el hotel Solymar, 358 en el hotel Arenas Blancas y 470 en el hotel Palma Real; resultando así el mayor complejo hotelero del destino Varadero.

Los productos o servicios que principalmente se brindan son: servicio de alojamiento, servicio de comida y bebida, sala de juegos, animación diurna y nocturna, juego de tenis de campo, servicio de masaje, peluquería, sala de conferencias, servicio médico 24 horas, servicio de internet, galería de tiendas, prácticas de deportes náuticos, exposición de artesanía cubana y buró de turismo.

**Etapas I. Selección de las variables clave que influyen en los procesos hoteleros.** La consecución de esta primera etapa fue un punto vital para lograr la familiarización con la entidad y el proceso seleccionado. Se logra la vinculación con los implicados dado a la importancia para los fines de la investigación.

Se forma el equipo de trabajo seleccionando, como expertos durante el proceso de investigación, a los 15 miembros del consejo de dirección; con el objetivo de lograr el consenso entre las proyecciones y decisiones en el análisis de los posibles escenarios del proceso en cuestión.

En cuanto al **análisis de los procesos**, se parte de identificar los procesos hoteleros del complejo como se muestra su clasificación a continuación:

- Procesos Estratégicos: Planificación estratégica (PE), Comercial y *marketing* (CMk), Calidad (C), Atención al cliente (AC), gestión medioambiental (GM).
- Procesos Clave: Alimentos y bebidas (AB), Alojamiento (Aloj) y Animación (Ani).
- Procesos de Apoyo: Recursos Humanos (RH), Económico-Financiero (EF), Seguridad y Protección (SyP), Informatización y Comunicación (IC), Control Interno (CI), Inventario y Logística (IL), Mantenimiento y Jardinería (MJ).

Para la selección del proceso se determinaron los pesos de cada uno de ellos mediante el Método de Saaty (Beltrán, Acurio & Alulema, 2021). Para ello cada miembro del equipo de trabajo comparó los procesos por pareja y se construyó la matriz de Saaty que se muestra en la Tabla 1. Luego de comparados los pesos, se selecciona el proceso de Planificación Estratégica (PE) como unidad de análisis para realizar el estudio prospectivo estratégico.





**Tabla 1.** Matriz de selección de procesos

	RH	C	PE	AC	CM <sub>k</sub>	AB	Aloj	Ani	IL	MJ	SyP	EF	GM	CI	IC	Mn	Wn
RH	1	0.2	0.11	0.3	2	4	1	0.25	3	6	0.5	3	2	4	1	1.89	0.05
C	5	1	0.11	5	0.33	0.1	0.2	4	8	0.25	0.14	3	2	0.3	0.14	1.97	0.06
PE	9	0.2	1	4	0.33	9	3	6	0.3	4	1	8	9	7	8	4.65	0.13
AC	3	0.2	0.25	1	1	3	0.17	0.25	8	5	2	4	7	6	2	2.86	0.08
CMk	0.5	3	3	1	1	0.5	0.25	0.2	0.14	0.33	1	1	0.17	0.11	0.11	0.82	0.02
AB	0.25	7	0.11	0.33	2	1	0.2	5	0.33	7	0.33	0.5	7	0.17	9	2.68	0.08
Aloj	1	6	0.33	6	4	5	1	6	2	0.17	0.25	4	0.13	8	0.11	2.93	0.08
Ani	4	0.25	0.17	4	5	0.2	0.17	1	7	0.17	2	8	0.13	8	0.17	2.68	0.08
IL	0.33	0.13	4	0.13	7	3	0.5	0.14	1	0.5	0.17	0.13	0.13	0.33	0.25	1.18 2	0.04
MJ	0.17	3	0.25	0.2	3	0.14	6	6	2	1	5	0.25	6	2	0.5	2.37	0.07
SyP	2	7	1	0.5	1	3	4	0.5	6	0.2	1	0.33	5	3	0.25	2.32	0.07
EF	0.33	0.33	0.13	0.25	1	2	0.25	0.13	0.5	4	3	1	1	5	2	1.39	0.04
GM	0.5	0.5	0.11	0.14	6	0.14	8	8	8	0.17	0.2	1	1	0.2	0.5	2.30	0.07
CI	0.25	4	0.14	0.17	7	6	0.13	0.13	3	0.5	0.33	0.2	5	1	1	1.92	0.06
IC	1	9	0.13	0.5	9	0.11	9	6	4	2	4	0.5	2	1	1	3.28	0.09
																35.2 6	1

Fuente: Elaboración propia

Luego se pasó a la **identificación de las variables generales**; que influyeron en el proceso de planificación estratégica del complejo. Con la realización de la Tormenta de ideas, durante el desarrollo correspondiente a este paso y acompañado de una profunda revisión bibliográfica, se muestra el resultado en la Tabla 2. Se clasifican las variables esenciales que posibilitan la interpretación de la realidad de la organización; además de inducir las acciones de mejora e innovación requeridas por el complejo, para llegar a la definición de las variables.

**Tabla 2.** Tipos de variables con su clasificación

No.	Título Largo	Título corto	Clasificación
1	Demanda turística	DemTur	variable externa
2	Imagen	Imag	variable externa
3	Turistas días internacionales	TurdIn	variable externa
4	Turistas días nacionales	Turdna	variable externa





No.	Título Largo	Título corto	Clasificación
5	Ofertas	PresOferMK	variable externa
6	Patrimonio	Patrim	variable externa
7	Financiamiento externo	FinancExt	variable externa
8	Marco legislativo y gubernamental	MarcLegGub	variable externa
9	Posición de los órganos decisores	PosOrgMent	variable externa
10	Nivel de competencia del entorno	NivComEnt	variable externa
11	Tecnologías de la información y las comunicaciones	TIC	variable externa
12	Política turística y estrategias de desarrollo	PITurEstDe	variable externa
13	Cuota de mercado	CdMerc	variable interna
14	Actitud al cambio e innovación	ActCamlInn	variable interna
15	Alianza Estratégica	AlizHotUni	variable interna
16	Competitividad	Competitiv	variable interna
17	Desarrollo de talento humano	DesTalHum	variable interna
18	Infraestructura turística	InfraTuris	variable interna
19	Planificación estratégica prospectiva	PlanEstrPr	variable interna
20	Desarrollo de líneas de investigación y estudio de mercado	DesLIEstMK	variable interna
21	Marca, promoción y comercialización	MarPrC	variable interna
22	Proceso diversificación de la oferta turística y los mercados	ProDivOfMe	variable interna
23	Valor agregado	ValAgrProd	variable interna
24	Proceso de organización	PrOrgCoHt	variable interna
25	Estándares de calidad	EstCal	variable interna

Fuente: Elaboración propia

Luego se llega a la **descripción de la relación entre las variables**, donde el equipo de trabajo llena la Matriz de Influencia Directa (MID), estableciendo la relación de los impactos cruzados para determinar la influencia de dependencia directa, de cada una de las variables con el resto. Como entrada del MICMAC, se introduce la tabla resultante de la aplicación de la moda de los valores dados a cada una.

En el último paso de esta etapa se llega a la **selección de las variables clave**. Se analizan las relaciones directas existentes en la MID, además de las relaciones directas potenciales e indirectas potenciales.

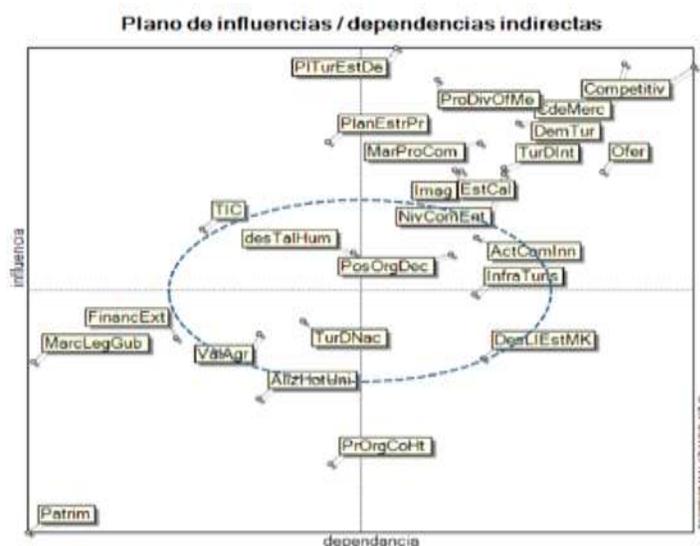
Con el objetivo de analizar el grado de motricidad y la dependencia directa de las variables del sistema, se decide considerar los valores obtenidos entre las MID y la matriz de influencia directa (MII).

Se obtuvieron aquellas variables clave que alcanzan los valores superiores al de la media para ambos indicadores como son: política turística y estrategia de desarrollo, proceso de diversificación de la oferta turística y los mercados, cuota de Mercado, competitividad,





estándares de calidad, marca, su promoción y comercialización, nivel de competencia del entorno, demanda turística, oferta, turistas días internacionales e imagen. tomando en consideración los diferentes planos de influencia, así como los respectivos planos (Fig. 2).



**Fig. 2.** Variables Clave del Sistema

Las variables enunciadas son las variables sobre las cuales es necesario actuar si se quiere tener resultados valiosos para el complejo.

Al detenerse en el análisis de plano influencias-dependencias indirectas y directas se puede definir otro tipo de variables a tener en cuenta en consideración al cuadrante donde se localiza; cinco de ellas están relacionadas con el entorno interno y el resto con el entorno externo del complejo, para que este encamine sus esfuerzos en conocer cuáles serán las políticas turísticas y la estrategia de desarrollo del entorno externo que incide en su gestión hotelera. De modo que se garantice un adecuado proceso de diversificación de la oferta turística de los segmentos de Mercado; a partir de un adecuado diseño de su oferta en correspondencia con las marcas, su promoción y comercialización, a tono con los estándares de calidad exigido. De forma tal, que se eleve su cuota de mercado y garantice los índices de competitividad.

### **Etapas II. Descripción de los actores que intervienen en el proceso seleccionado**

En esta etapa se desarrolla el paso para el **análisis de las estrategias**, donde se determinaron los actores relacionados con el sistema, que tuvieron alguna influencia sobre el desarrollo futuro de las variables. Se seleccionaron 31 actores en total (Fig. 3) y su correspondiente posicionamiento y relación con los objetivos estratégicos del complejo, lo que permitió analizar las oportunidades de alianzas entre los actores y prever los conflictos





potenciales que debían ser canalizados para construir un tejido de alianzas necesarias y así favorecer la gestión del mismo.

No.	Actores	Grupo
1	Ministerio del Turismo (MINTUR)	Poder
2	Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	
3	Ministerio de Economía y Planificación (MEP)	
4	OSDE Gran Caribe	
5	Grupo Barceló	Empresa
6	Complejo Barceló Solymar – Occidental Arenas Blancas – Alegro Palma Real	
7	Memories	Otros Competidores
8	Brisas del Caribe	
9	Turpan	
10	Sol Sirenas – Coral	
11	Grand Memories	
12	Playa Alameda	
13	Iberostar Laguna Azul	
14	Trip Península	
15	Arenas Doradas	Competidores Gran Caribe
16	Kawama Tortuga	
17	Punta Arena	
18	BeLive Experience Varadero	
19	Iberostar Tainos	
20	Starfish Varadero	Proveedores
21	Meliá Internacional	
22	Comercializadora ITH S.A.	
23	Empresa Inmobiliaria del Turismo	
24	SERVISA	Centros de Investigación
25	TT.OO Y AA.VV Canadienses	
26	TT.OO Y AA.VV Europeos	
27	Escuela de Hotelería y Turismo (FORMATUR)	Clientes
28	Universidad de Matanzas	
29	Centro de Estudios Turísticos de la Habana	
30	Internacionales	
31	Nacionales	

Fuente: Elaboración propia

**Fig. 3.** Composición de los actores

También se definen los objetivos estratégicos para realizar el grado de influencia de cada actor, los cuales se listan a continuación:

Objetivo 1. Alcanzar un nivel de excelencia en el complejo en cuanto cumplimiento de los estándares de calidad.

Objetivo 2. Adoptar políticas y estrategias de desarrollo en consonancia con las políticas y estrategias del entorno, que posibiliten la mejora de la gestión hotelera.

Objetivo 3. Desarrollar un adecuado proceso de diversificación de la oferta de los servicios y de los mercados turísticos.

Objetivo 4. Elaborar un adecuado portafolio del complejo, en correspondencia con las marcas que se comercializan.

Objetivo 5. Lograr una posición competitiva en el Mercado.

Objetivo 6. Alcanzar un alto grado de satisfacción de los clientes.

Objetivo 7. Sistematizar el logro de un nivel de ocupación lineal del 80%.

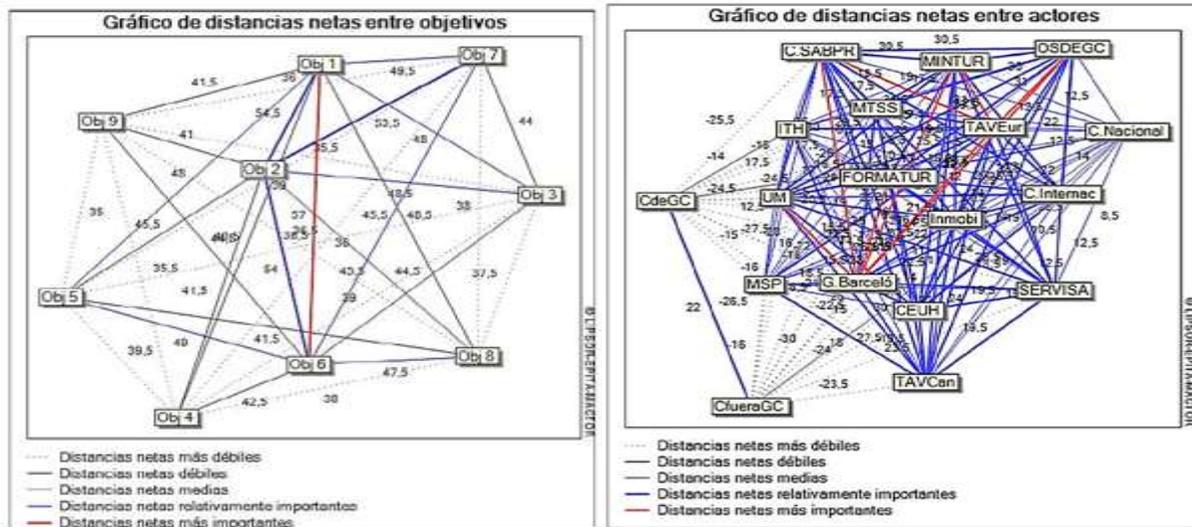
Objetivo 8. Sistematizar en la búsqueda de técnicas novedosas que brinden herramientas potentes para la gestión del complejo.





Objetivo 9. Garantizar cuota de Mercado, sobre todo europeo.

Una vez determinados los actores y los objetivos estratégicos del complejo, se procedió al llenado de la Matriz de Posiciones Valoradas, donde se analiza la relación de influencia de los actores obteniéndose como salidas del *software* las matrices 2MAO y 1MAO y los gráficos de instancias netas entre objetivos y entre actores que se muestra en la Fig. 4.



Fuente: Elaboración propia

Fig. 4. Distancias entre objetivos y entre actores

En resumen, los actores que más podrían influir en la posición de los objetivos son el grupo Barceló, Turoperadores y Agencias de Viajes Europeos, el complejo, el Ministerio de Turismo (MINTUR) y la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Gran Caribe. Los objetivos más importantes según convergencia de los actores son el Objetivo uno, dos, seis y siete.

**Etapas III. Elaboración de los escenarios del proceso.**

Esta etapa está compuesta por el paso **escenarios de los procesos**, que en aras de realizar un análisis morfológico del sistema se descompone en sistemas o dominios para poder estudiar todas las combinaciones resultantes que permitan explorar los futuros posibles con la construcción de escenarios.

Para ello se utiliza el *software* MORPHOL y a partir de los resultados del análisis estructural se elaboran tres hipótesis para cada una de las variables clave con un horizonte de tiempo de no más de 10 años. Luego de un total de 33 hipótesis para formar el espacio morfológico





del sistema se identifican un total de 177 141 escenarios con 4 993 escenarios posibles como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Resumen de escenarios**

Descripción	Número de escenarios
Número Total de escenarios	177141
Número escenarios después de exclusión	4993
Número escenarios de referencia	4990
Número escenarios pre retenidos	3

Fuente: Elaboración propia

Definidos como los más probables 50 escenarios, se retuvieron los tres primeros escenarios para definir el escenario preferencial, conforman las cinco hipótesis (Tabla 4) a partir de la selección del escenario deseado con ayuda del *Smic-Prob-Expert*.

**Tabla 4. Listado de hipótesis**

Hipótesis	Descripción
H1	El complejo se verá favorecido por el entorno político económico en el año 2030 (políticas turísticas y estrategias de desarrollo)
H2	El complejo contará con productos bien posicionado al mercado turístico para el 2030 (proceso diversificación de la oferta turística y los mercados, marca, su promoción y comercialización)
H3	Las variables de mercado se comportarán de manera favorable para el complejo para el 2030 (cuota del Mercado, nivel de competencia del entorno, demanda, ofertas, turística día internacional e imagen)
H4	El complejo desarrollará estrategias de administración de Mercado, para posicionarse con una oferta consolidada como referente de marca en el sector turístico nacional e internacional en el año 2030 (competitividad)
H5	Se contarán con elevados estándares de calidad de productos de servicio que se comercializarán acorde con las normas ISO de calidad establecidas para el complejo (estándares de calidad)

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinadas las hipótesis y las distintas convergencias y divergencias de opinión, según la aplicación del MORPHOL, dieron lugar a 32 combinaciones o escenarios posibles. Luego de evaluar en el *Smic-Prob-Expert* los valores de probabilidades de ocurrencia, de cada una de las hipótesis, se pudo observar que, en cuatro de las cinco hipótesis formuladas, los valores de probabilidades neta de ocurrencia oscilan entre el 72-74 %, lo que muestra consenso entre los criterios del equipo de trabajo en cuanto a la ocurrencia de las hipótesis del escenario deseado.

La H3 es la mayor probabilidad de ocurrencia con un 73.8 % y la H1 la de menos probabilidad de ocurrencia con valor de 66.4 %. El equipo de trabajo concuerda que la hipótesis del complejo se verá favorecida por el entorno político económico en el año 2030





(políticas turística y estrategias de desarrollo) y que es la hipótesis más dependiente; por tanto, guarda una relación estrecha con la ocurrencia de otros eventos.

Se utilizó el histograma (Fig. 5) donde se muestra de forma decreciente cuáles son los escenarios más probables cuya probabilidad de ocurrencia se comprenden dentro del 80%, denominados escenarios alternos. Para el complejo, constituye el primer escenario, donde se manifiestan las cinco hipótesis concebidas.

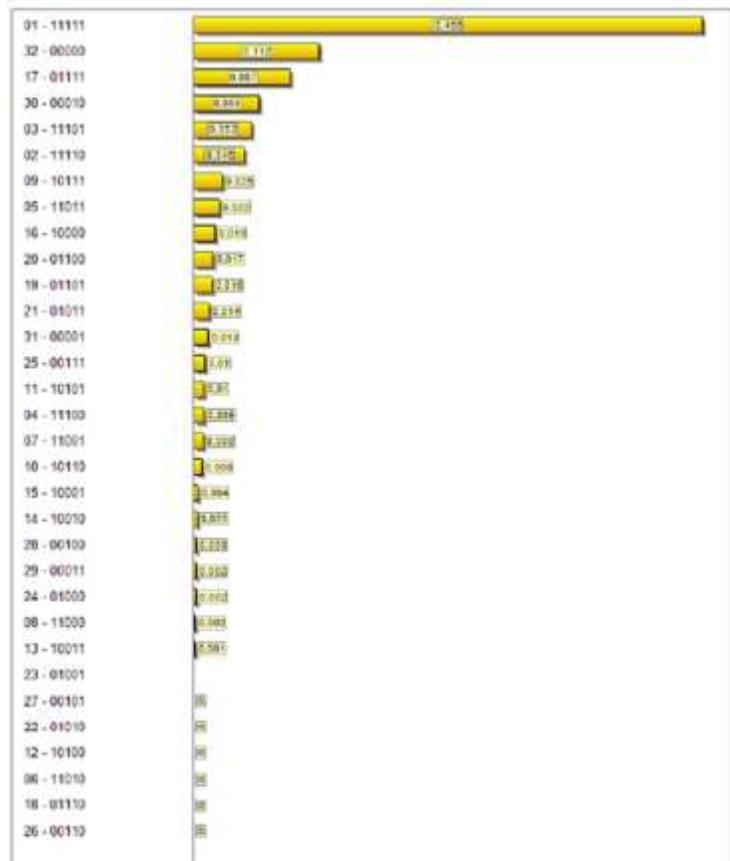


Fig. 5. Histograma de probabilidad de los escenarios

Fuente: Elaboración propia

#### Etapa IV. Determinación de los escenarios posibles

Esta etapa se compone por el paso nueve denominado **selección del escenario deseado**. Los escenarios que se encuentran en el grupo de los alternos puede tener mayor probabilidad de ocurrencia. Este grupo está compuesto por seis escenarios (01, 32, 17, 30, 03, y 02) cuyos valores de probabilidad son los más altos; representando una probabilidad acumulada de un 81%. El escenario referencial 01 (11111) posee un 45.5 % de ocurrencia; escenario que coincide con el futuro deseado por la organización donde se cumplen las cinco hipótesis planteadas.





La selección del escenario referencial es hacia el cual se dirigirán las estrategias y las acciones coinciden con el escenario deseado por la organización, quedando redactado de la manera siguiente:

Aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno externo al complejo en lo referente al ámbito político económico en cuanto a las políticas turísticas y estrategias de desarrollo establecidas por la OSDE Gran Caribe y demás instituciones externas; así como las ventajas proporcionadas por el mercado turístico, cuyas principales variables se comportarán de manera favorable para la organización (imagen del destino, nivel de competencia, demanda turística, oferta, turistas días internacionales y cuota de mercado); el complejo implementará adecuadas políticas y estrategias de desarrollo, en aras de lograr la mejora continua de su gestión empresarial, a tono con las expectativas externas y sin obviar las necesidades de la propia entidad.

El logro de elevados estándares de calidad para los productos/servicios que se comercializan acorde con las norma ISO 9001 de calidad (Organización Internacional de Normalización, 2015) y el hecho de contar con un amplio un portafolio, en correspondencia con las marcas Barceló, Occidental y Allegro; le permitirá al complejo ofrecer a los clientes experiencias inigualables y un servicio personalizado y flexible a cada necesidad específica, logrando así alcanzar un alto grado de satisfacción, consolidando las ofertas y convirtiéndose un referente de marca a nivel nacional e internacional; lo que favorecerá el desarrollo de estrategias de penetración de mercado y elevará su nivel de competitividad.

#### **Etapas V. Propuesta de acciones de mejora.**

En esta etapa se **identifican las acciones de mejora**. A través de la tormenta de ideas y con la revisión documental de los resultados arrojados se proponen un grupo de acciones de mejora para el proceso de Planeación estratégica del complejo.

Listado de acciones para la mejora del Proceso de Planeación Estratégica:

1. Garantizar una formación política ideológica de cada uno de los miembros de la organización.
2. Divulgar la misión y visión de la organización.
3. Involucrar a los trabajadores en la concreción y concesión de las metas y objetivos del complejo.
4. Lograr que participen los trabajadores en la conformación y revisión de los planes de las diferentes unidades de negocio los cuales deberán estar alineados con las estrategias de complejo como un todo.





5. Desarrollar una adecuada política de gestión de capital humano que influya en los planes de capacitación superación y desarrollo de perfiles profesionales y demás conocimiento para el fomento del desarrollo del espíritu innovador y de resolución de problemas.
6. Desarrollar procesos internos eficientes, eficaces e integrados.
7. Desarrollar una adecuada planificación para las actividades relacionadas con el ejercicio estratégico del complejo.

## CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico confirma la existencia de estudios sobre prospectiva estratégica aplicada al sector turístico, pero pocos aplican metodologías a procesos hoteleros.
2. El procedimiento propuesto es flexible, permite una mayor consistencia para realizar cambios, mejorar el desempeño de la gestión hotelera y anticipar mejor los desafíos y oportunidades generados por las condiciones externas y las realidades internas. Se propone extender la propuesta hacia los demás hoteles de Varadero para lograr una mayor sustentabilidad y competitividad en la región, utilizando métodos y tecnologías que permitan visibilizar científicamente los resultados obtenidos.
3. El procedimiento aplicado favoreció en la mejora del proceso de planeación estratégica en el Complejo Barceló Solymar-Arenas Blancas-Allegro Palma Real, se identificaron las variables clave asociadas, los actores implicados, los posibles eventos del futuro y el escenario deseado, definiéndose siete acciones de mejora para el proceso estudiado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrades, L., & Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness in Russia: tourism professionals skills and competences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 910-930. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0769>
- Asitimbay-Regalado, J.M., Erazo-Álvarez, J.C., Narváez-Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M.M. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector





público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 835-864. doi:

<https://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923>

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13-29. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/311209751\\_Prospectiva\\_Estrategica\\_origenes\\_conceptos\\_clave\\_e\\_introduccion\\_a\\_su\\_practica](https://www.researchgate.net/publication/311209751_Prospectiva_Estrategica_origenes_conceptos_clave_e_introduccion_a_su_practica)

Barahona, A., Sanguña, C., Murrillo, A. & Pantoja, L. (2019). Modelos prospectivos: análisis teóricos, revisión de literatura de estudios desarrollados por Godet y Mojica. *Revista electrónica Tambara*, 8(47), 655-669. Recuperado de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ModelProspec\\_godetMojica\\_Sangu%C3%B1a\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.ModelProspec_godetMojica_Sangu%C3%B1a_FINAL.pdf)

Beltrán, J.M., Acurio, G.F. & Alulema, P.S. (2021). Método AHP de Saaty para determinar los factores del quantum indemnizatorio por daño inmaterial en materia penal en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 249-256. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202021000200249](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000200249)

Bonilla, R., Martínez, A., & Martínez, Y. (2004). Elaboración de los escenarios prospectivos de Cuba y Pinar del Río para el desarrollo turístico al año 2020. *Revista Avances*, 6(3), 1-7. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2004-3/turismo1.htm>

Castaño, J.K., & Becerra, B.A. (2020). Análisis de actores en el marco del Proyecto Agrópolis Santander Magdalena Medio. *Tecnura*, 24(64), 81-96. Recuperado de <https://doi.org/10.14483/22487638.15336>

Chamorro, G.C., Haro, E.P., & Yar, R.L. (2019). Revisión bibliográfica de la prospectiva territorial en países de América Latina de los últimos 10 años. *Revista electrónica TAMBARA*, 7(41), 561-576. Recuperado de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.Propsec\\_terr\\_Chamorr\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/5.Propsec_terr_Chamorr_FINAL.pdf)

Edelheim, J. (2020). How should tourism education values be trasformed after 2020? *Tourism Geographies*, 22(3), 547-554. Recuperado de

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2020.1760927>

Ferreiro, Y., Fernández, A., & Gil, M.S. (2023). Las variables de efectividad para el sector hotelero de ciudad cubano. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(4), 80–92. Recuperado de

[https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08\\_V7N42023\\_YFMyOtros](https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08_V7N42023_YFMyOtros)

Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*.

Recuperado de <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/de-la-anticipacion-a-la-accion.pdf>





- Godet, M., & Durance, P. (2007). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos. En PROSPEKTIKER (eds.). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (pp.20-26). Recuperado de <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- González, M.B., Pérez, R.I., & Perilla, R.B. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 41(29), 172-187. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>
- Hernández, C.G. (2019). Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1), 1-15. Recuperado de [https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2127](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2127)
- Herrera, P. L., & López, M. (2021). El turismo: la gestión de la calidad y sus costos. *Cofin Habana*, 15(2), 1-14. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612021000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612021000200009)
- Iznaga, A. (2019). *Propuesta de un Proceso de Planificación Estratégica Prospectiva, con enfoque de CMI, para el complejo de Barceló Solymar - Occidental Arenas Blancas - Allego Palma Real en Varadero* (Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba). Recuperado de <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2467>
- Martínez, M. (2021). *Turismo cubano con atractivo para la inversión extranjera*. Recuperado de <https://www.mep.gob.cu/es/noticia/turismo-cubano-con-atractivo-para-la-inversion-extranjera>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 (PNDES 2030)*. Recuperado de <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos. (ISO 9001:2015)*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Evaluación del impacto del brote de Covid-19 en el turismo internacional*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VIII Congreso del Partido*. Recuperado de





<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>

- Restrepo, J.A., Marulanda-Valencia, F.A., & Arango, 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), 1-34. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/10376>
- Rivero, L. (2021). *Propuesta de un procedimiento para la Planeación Estratégica Prospectiva con enfoque de Cuadro de Mando Integral, para las organizaciones deportivas cubanas* (Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/376601409\\_Propuesta\\_de\\_un\\_procedimiento\\_para\\_las\\_organizaciones\\_deportivas\\_cubanasLisena\\_Rivero\\_Misa?](https://www.researchgate.net/publication/376601409_Propuesta_de_un_procedimiento_para_las_organizaciones_deportivas_cubanasLisena_Rivero_Misa?)
- Ruiz, S.C., & Parada, O. (2014). Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5, 225-234. Recuperado de <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/564/538>
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, L. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 23-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4735/473559029004/html/>
- Torres, M. (2019). Planeación prospectiva estratégica de los recursos humanos del proceso de alojamiento del hotel Brisas Guardalavaca (Tesis de Maestría, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba). Recuperado de <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/123456789/6583>
- Torres, M., Lao, Y. O., & Pérez, M.C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 88-103. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000100088&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100088&lng=es&nrm=iso).
- Trujillo, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero* (Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/376601666\\_Propuesta\\_de\\_un\\_procedimiento\\_de\\_Dirección\\_Estrategica\\_Integrada?tp=eyJjbUGFnZSI6InB1Y2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InNIYXJjaXJ9fQ](https://www.researchgate.net/publication/376601666_Propuesta_de_un_procedimiento_de_Dirección_Estrategica_Integrada?tp=eyJjbUGFnZSI6InB1Y2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InNIYXJjaXJ9fQ)





### **Declaración de conflictos de interés y conflictos éticos:**

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores:**

Yenisey León Reyes: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; recopilación de datos; aplicación de técnicas para analizar los datos del estudio; conclusiones. Redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo: Recopilación de datos; conclusiones. Redacción del manuscrito original.

Evelyn González Paris: Revisión crítica, la traducción sustantiva, la presentación de los datos y del trabajo en general.

Massiel Laiz Rojo Chaviano: Recopilación de datos; aplicación de técnicas para analizar los datos del estudio. Redacción del manuscrito original y actualización de la bibliografía.

