

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS CON BASAMENTO PROSPECTIVO EN FUNCIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LOS ACTORES MÁS INFLUYENTES DE UN ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO¹

*Proposal of prospective strategies in function of the management skills and strategic
actors of a Tourist Accommodation Establishment*

POR: MSC. JIMMY EDUARDO ASCÓN VILLA

*Profesor Dirección y Estrategia
Facultad de Turismo-Universidad de La Habana (Cuba)
Máster en Gestión Turística
jimmyascon@gmail.com*

CINDY LEÓN ABELLA

*Gestora de alojamientos turísticos del sector no estatal en Cuba. Práctica hotelera en
el destino La Habana (Cuba).
leonabella.07@gmail.com*

AMY ARGIBAY WOOD

*Gestora de alojamientos turísticos del sector no estatal en Cuba. Práctica hotelera en
el destino La Habana (Cuba).
lisette.wood@infomed.sld.cu*

RESUMEN: La prospectiva estratégica se presenta como una valiosa herramienta capaz de garantizar una visión del futuro, la previsión de influencia de factores externos y la toma de decisiones, lo que, en un corto plazo, puede encaminar los resultados de un negocio hacia el éxito organizacional y financiero. Es así que, el hotel Memories Miramar Habana se convierte en el Establecimiento de Alojamiento Turístico (EAT) objeto de estudio, donde, a pesar de sus fortalezas como hotel de ciudad, existen un conjunto de elementos negativos que dificultan la gestión y la toma de acciones al interior de su núcleo; no aplicándose consecuentemente, análisis prospectivos que permitan transformar su panorama administrativo. El hotel desconoce cuáles son las habilidades directivas cruciales para el desempeño organizacional, las variables de mayor influencia y dependencia en dichas habilidades y, por ende, los actores que influyen en los resultados esperados de la instalación. De ahí que, el siguiente estudio se plantee como objetivo general proponer estrategias prospectivas que le permitan al hotel en cuestión mejorar su posición competitiva en el mercado a partir del cambio en el comportamiento de los actores más influyentes. Para cumplir dicho objetivo se aplica el método MACTOR, tomando ventaja de sus cálculos y aproximaciones, para evaluar la

¹ * Recibido para publicación: 14 de julio de 2018.
Enviado para evaluación externa: 17 de julio de 2018.
Recibida evaluación externa positiva: 4 de septiembre de 2018.
Aceptado para publicación: 8 de octubre de 2018.

situación actual del hotel y mejorar su gestión estratégica a través del rol de los principales actores de incidencia directa.

PALABRAS CLAVES: prospectiva, alojamiento, habilidades directivas, actores, estrategias.

ABSTRACT: The prospective analysis is a valuable approach in order to guarantee in a short-term a breadth of vision, a foresight in front of possible factors and the decision-making for reaching the success in administrative and financial results. Thus, the study takes place in the Memories Miramar Havana Tourist Accommodation Hotel. Despite of hotel's strengths as a city establishment, there are a lot of negative aspects that make the operation and the crucial decisions difficult. The hotel doesn't implement a prospective analysis for changing its operation management and its strategic outlook. The entity doesn't have accurate information about what are the key management skills, the variables of influence and dependence on those skills, and the actors-manager that has a critical effect on the hotel's expected results. For that reason, the main objective of this research is proposing strategies based on the prospective analysis that allow the hotel to improve its competitive position in market through the performance changing of the most persuading actors-manager. For caring out the aim, it is to apply the MACTOR method to evaluate the real hotel situation and develop its strategic operation according to the indicators and approximations of the prospective method.

KEYWORDS: prospective, accommodation, management skills, actors, strategies.

SUMARIO: I.- INTRODUCCIÓN. II.- TÉCNICAS PROSPECTIVAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL. III.- APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR. IV.-PROPUESTA DE ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LOS MÉTODOS PROSPECTIVOS. V.- CONCLUSIONES. VI.- BIBLIOGRAFÍA.

I.- INTRODUCCIÓN

La incertidumbre del futuro es una de las armas más poderosas contra la mente humana. Discernir lo que depara el futuro en término reales resulta un desafío tan incongruente e impreciso que a veces se opta por abandonar el reto y trabajar a la deriva. Y es aquí donde parece el mayor error para toda entidad, negocio o proyecto personal de un sujeto en cuestión: lo importante no es la percepción que se tenga del futuro sino la actitud que se asuma para enfrentarlo. Esta es la diferencia entre el fracaso seguro y el éxito potencial de cualquier empresa.

Aparece entonces la prospectiva como alternativa para vislumbrar el futuro, al conceptualizarse como “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro en alguna materia” (Garza Villegas & Cortez, 2011)

Sus resultados derivan en concepciones que generan, a su vez, métodos de trabajo y análisis distintos, lo que ha dado lugar a las técnicas clásicas de extrapolación, modelos

de simulación, escenarios, juegos de actores, entre otros, todas las cuales poseen el mismo objetivo: generar una respuesta anticipada que permita trazar estrategias para el desarrollo potencial de la empresa.

Todas estas técnicas surgen para demostrar un hecho verídico y fundamental: la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esta es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables, y se comienza a manejar el término de prospectiva estratégica en el marco empresarial. “Se habla de una prospectiva donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad” (Godet, 2000)

Lo positivo de una prospectiva estratégica, fundamentada con una respuesta anticipada ante los acontecimientos futuros, es que no discrimina ni elige entre sujetos que la puedan utilizar. Todo ente social con capacidad analítica y desarrollo estratégico puede hacer uso e incluso, debe hacer uso, de ella, para garantizar, de esta forma, una sabia proyección y planificación en su enfoque organizacional.

El Hotel Memories Miramar Habana se encuentra situado en la 5ta Avenida, entre las calles 72 y 76. Dicha posición permite la vista al mar, y dado su carácter céntrico, posibilita tomar ventaja de importantes puntos de referencia en la ciudad. Ostenta una categoría de cuatro estrellas, y es gestionado actualmente por el Grupo de Turismo Gaviota S.A, en Contrato de Gestión o Administración con la cadena extranjera “Memories Beach Resort”, la cual corresponde al Grupo de Turismo canadiense Blue Diamond.

La instalación cuenta con 427 habitaciones distribuidas en cinco pisos fundamentales, y posee ocho áreas de servicios gastronómicos, centralizadas la mayoría en el primer piso: el Restaurante “The Buffet”, el Restaurante de Especialidades “El Patio”, un snack Bar, el bar “The Swimming Pool”, un Lobby Bar y un Sport Bar. En sus exteriores el hotel posee una piscina de 2000 m³, incluyendo sus áreas sociales y jardines. Dispone de un amplio gimnasio con cancha de squash, sauna y área para masajes, además de seis canchas de tenis. Al igual, ostenta tres salas de convenciones, un centro de negocios, boutiques y tiendas de artesanía y souvenirs, un salón de belleza y una galería de arte que recorre todos los rincones del hotel. Se facilitan los servicios de casa de cambios, información turística y de agencias de viaje.

Sin embargo, a pesar de la categoría y el prestigio del hotel, la instalación carece de análisis prospectivos que garanticen una toma de decisiones certera, que tenga en cuenta las numerosas consecuencias de los fenómenos externos a la entidad. El hotel se gestiona a partir de los análisis financieros rutinarios y las evaluaciones estipuladas por Gaviota o por la parte extranjera, pero no pone en práctica otras herramientas que tracen el camino futuro hacia la visión de la empresa. Por tanto, el hotel desconoce cuáles son las habilidades directivas cruciales para el desempeño organizacional, las variables de mayor influencia y dependencia en dichas habilidades y, por ende, los actores que influyen en los resultados esperados por la gestión estratégica de la instalación.

De ahí que sea necesario complementar el trabajo de identificación de variables claves para el futuro de la entidad, pues no es suficiente conocer hacia dónde dirigir la atención (variables claves) sino también, quiénes serán los responsables del futuro del hotel, es decir, definir los actores que jugarán el papel principal en la construcción de dicho futuro y modificar su comportamiento en función de los intereses organizacionales.

Problema:

¿Cuáles son las estrategias de implementación necesarias con basamento prospectivo para los directivos del hotel Memories Miramar Habana en función de sus habilidades y los actores más influyentes en la competitividad?

Objetivos:

Objetivo general: Elaborar una propuesta de estrategias con basamento prospectivo para los directivos del hotel Memories Miramar Habana en función de la mejora de sus habilidades y los actores más influyentes en la competitividad.

Para lograr este objetivo general se han establecido los siguientes **objetivos específicos:**

- Fundamentar la importancia de la prospectiva en el alcance de la visión de un establecimiento de alojamiento turístico y las habilidades de sus directivos.
- Definir las principales técnicas prospectivas utilizadas para generar una respuesta anticipada en el contexto organizacional desde las habilidades de sus directivos.
- Identificar el comportamiento de los actores más influyentes en la competitividad del hotel Memories Miramar Habana.
- Aplicar el método MACTOR como medio para la generación de estrategias.

Hipótesis:

El desarrollo de estrategias con basamento prospectivo en función de las habilidades de sus directivos le permitirá al hotel Memories Miramar Habana mejorar su posición competitiva a partir del cambio en el comportamiento de los actores más influyentes.

Cada día el mundo se torna más inestable, turbulento e incierto, observándose que el cambio se ha convertido en una regularidad. Fenómenos que no existían hace unas pocas décadas, ya forman parte de los rasgos distintivos del panorama del siglo XXI, y afectan significativamente el desarrollo progresivo de las distintas entidades y, por ende, el comportamiento económico ascendente de los distintos países.

Ello obliga a las organizaciones, incluyendo las empresas con fines lucrativos, a reaccionar ante los riesgos y oportunidades con una nueva forma de sustentar su gestión. Uno de los principales enfoques que ha ganado auge en las empresas o entidades latinoamericanas para enfrentar, precisamente, los nuevos fenómenos del presente y el futuro, es la dirección estratégica, dentro de la cual se le está prestando especial atención a la planificación prospectiva, como herramienta para orientar el rumbo organizacional.

Y es que la prospectiva, en este ámbito, permite orientar los procesos de carácter estratégico; esclarece, con una visión coherente, las posibles evoluciones de problemáticas complejas en situaciones de incertidumbre; posibilita a cada actor situar su acción y definir, en un contexto delimitado, sus objetivos; ayuda en los procesos de reflexión; y brinda la oportunidad de administrar cada institución. Saber lo que podría

sucedir en el futuro es una de las grandes aspiraciones de la humanidad y un gran desafío para las empresas de hoy (Coba, 2013); por ello, el trabajo científico se dirige a explorar lo desconocido, no para conocerlo, sino para conducir los resultados hacia nuevos destinos que, además de deseables, sean factibles.

Los establecimientos de alojamiento turístico, como entidades de organización compleja y flexible, no escapan de las múltiples influencias del entorno, de los nuevos fenómenos que aquejan el orden normal y continuo de los acontecimientos y generan nuevas respuestas para subsistir en el futuro.

Un hotel, como máximo ejemplo de establecimiento de alojamiento turístico por la complejidad de su organización y por los múltiples servicios y procesos que involucran en su gestión, requiere de numerosas herramientas para la toma de decisiones, y más aún cuando dichas alternativas están sustentadas por la incertidumbre del tiempo y de las variables externas que atentan contra cualquier pronóstico predecible.

Es entonces cuando la prospectiva aplicada a la gestión hotelera ofrece respuestas valiosas para garantizar la permanencia en el mercado y la sustentabilidad del negocio en el tiempo, ya que se basa en el principio de que trabajando con anticipación pueden construirse las posibilidades, y que rectificando en el camino lo que no se considera viable se encuentra el rumbo hacia los resultados esperados. Con respecto a esto, Gastón Berger, (1964), menciona que se puede considerar a la prospectiva como la actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente, y la mejor decisión no es preverlo, sino irlo edificando. Lo que ocurra o deje de ocurrir en el futuro dependerá de las acciones que los hombres emprendan o dejen de realizar ahora. Jouvenel, (1999), acota lo anterior diciendo que si excusamos nuestros actos aludiendo que teníamos que actuar así porque no había otra opción, dejamos que las cosas empeoraran hasta llegar a un punto en donde no hay retorno, es decir que tuvimos todas las posibilidades de cambiar el rumbo y no lo hicimos (Coba, 2013).

De ahí que, en el alcance de la visión de un establecimiento de alojamiento turístico, las herramientas prospectivas constituyan la mejor forma de trazar el camino y diseñar los escenarios posibles para el contexto organizacional, teniendo en cuenta el gran número de actores que intervienen en la gestión hotelera y, por ende, las cuantiosas variables que influyen en la obtención de resultados y en el desarrollo de las habilidades directivas responsables de la administración del hotel.

Una planificación estratégica basada en el estudio prospectivo de la entidad, garantiza una buena posición en el futuro del hotel, pues las herramientas prospectivas se basan, fundamentalmente, en el conocimiento de varias disciplinas mediante el trabajo en equipos; miran el sistema en su conjunto y complejidad y conducen a reflexiones prospectivas; buscan conectar pasado, presente y futuro; permiten analizar los posibles escenarios en que se desarrollará la institución para, una vez seleccionado el escenario objetivo, articular las acciones estratégicas pertinentes para alcanzar el estado futuro, factible y deseado (Parra, Miklos, & Herrera, 2007).

En síntesis, la aplicación de las técnicas prospectivas en el proceso de planificación estratégica de un establecimiento de alojamiento turístico, permite incorporar el futuro a la toma de decisiones, considerando los riesgos y oportunidades que aporta cada escenario alternativo y facilitando la elección de uno entre tantos posibles. Además, guía la correcta determinación del problema que se debe enfrentar, la elección de las variables significativas que se deberán estudiar y tomar en cuenta, y las acciones a desarrollar en busca de alcanzar el escenario elegido. Por último, permite incorporar al análisis las eventuales contingencias futuras que puedan afectar la ruta estratégica y visualizar el impacto que tienen las mismas en las distintas variables y en las acciones a ejecutar para el éxito futuro de la empresa hotelera.

II.- TÉCNICAS PROSPECTIVAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Según Arango Morales & Cuevas Pérez, (2016), Michel Godet fue el creador de varias herramientas estratégicas de prospectiva desarrolladas a mediados de los setenta, sin embargo, el precedente que se tiene de quien impulsó por primera vez dicho enfoque fue Jay Forrester en 1961 (Arcade, Godet, & Meunier, 2004). No obstante, lo realmente importante no es el momento histórico ni el personaje que ideó la técnica, sino la existencia actual de un conjunto de herramientas prospectivas que contribuyen a diagnosticar la situación real de una empresa, y a generar una respuesta basada en un análisis científico previo capaz de preparar a la entidad ante eventos futuros. Entre los principales instrumentos, métodos y técnicas diseñadas para facilitar la planificación se pueden mencionar los siguientes:

Método Delphi.

El método Delphi, fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear (Linstone, 1975). Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro. Actualmente se considera que una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos (Figueroa, 2012).

Análisis estructural.

Según Colectivo de Autores, (2015) el análisis estructural es una técnica para estructurar las ideas. Ofrece la posibilidad de describir y predecir el futuro con ayuda de una matriz que relaciona los elementos que la constituyen. La técnica permite identificar y jerarquizar las variables claves del territorio, a la vez que posibilita plantear preguntas, sobre cuyas respuestas se construirán los escenarios futuros del territorio. En síntesis, el objetivo de este método es identificar las principales variables influyentes y dependientes y, por lo tanto, esenciales para la evolución de un sistema bajo estudio, a

partir de tres fases fundamentales: listado de las variables, descripción de relaciones entre variables e identificación de variables clave (Martins, 2017).

Grupos de enfoque.

A diferencia del método Delphi, este no es anónimo; en él participan activamente pocas personas, cohesionadas bajo un grupo participativo. Su relevancia en la Prospectiva se basa en el entendimiento del contexto, la profundidad de la información, el valor subjetivo que los actores otorgan y hasta el diseño de escenarios. En síntesis, los grupos de enfoque involucran una serie de discusiones guiadas acerca de temas específicos con un grupo selecto pequeño y son una manera de obtener información acerca de las necesidades actuales y futuras de una entidad organizacional (Douglass, 2013)

Árbol de competencias de Marc Giget.

Este diagrama permite representar sistemáticamente la problemática bajo estudio y obtener un diagnóstico del pasado, presente y futuro. La radiografía resultante de este árbol de competencias permite identificar las opciones estratégicas de visiones a largo plazo, siendo su ventaja principal la capacidad de representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización, así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas (Cruz, 2011).

El método MACTOR.

MACTOR significa "Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones". Según Paz, (2015) este método fue desarrollado en París a mediados de los ochenta y busca estimar la correlación de fuerzas que existen entre los actores, además de estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados.

El Método de Actores es una de las tantas técnicas prospectivas que permite manejar la situación interna de la empresa, valorar las relaciones de poder entre los actores sociales e identificar posturas a favor o en contra que permitan modificar el comportamiento de las variables estratégicas en la toma de decisiones (Arcade, Godet, & Meunier, 2004). Su objetivo fundamental, entonces, según Garza Villegas & Cortez, (2011), es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos. En resumen, el método MACTOR se enfoca fundamentalmente en la determinación de las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre los actores de cara al futuro (Paz, 2015)

Vale aclarar por la importancia que amerita que, según Garza Villegas & Cortez, (2011), existen **siete fases para desarrollar el método MACTOR:**

- **Fase 1:** Construir el cuadro "estrategias de los actores"
- **Fase 2:** Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
- **Fase 3:** Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

- **Fase 4:** Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos
- **Fase 5:** Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores
- **Fase 6:** Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
- **Fase 7:** Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

III.- APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR

Por lo anteriormente expuesto y tomando como referencia lo citado por algunos autores se puede plantear que la utilización sistemática y disciplinada de modelos y técnicas prospectivas resulta obligatoria a los fines investigativos de cualquier institución, teniendo en cuenta la importancia que esta actividad representa para las empresas actuales.

De ahí que en el presente estudio se haya decidido aplicar métodos teóricos de uso común como: el análisis-síntesis para examinar la información bibliográfica y sintetizarla como marco teórico precedente de la investigación; el inductivo-deductivo para generalizar los resultados obtenidos y el hipotético-deductivo para formular la hipótesis del estudio basada en la correlación entre las variables factores, las habilidades directivas, los actores estratégicos y la competitividad del hotel.

Habilidades Directivas.

Por otra parte, se aplicaron distintos métodos empíricos para alcanzar el objetivo genérico de la investigación. En primer lugar, se utilizó la observación científica para determinar el comportamiento habitual de los directivos y poder elaborar una lista con las habilidades cruciales de acuerdo a su contenido laboral y a su nivel jerárquico en el hotel. Una vez obtenida la lista se desarrolló una consulta a especialistas, con el objetivo de seleccionar aquellas habilidades que resultaran prioritarias en los directivos, o sea, aquellas que ejercían mayor influencia a la hora de alcanzar los resultados esperados. La lista final que se decidió emplear en el estudio es la siguiente:

Tabla 1. Listado de habilidades directivas más influyentes

Inteligencia Emocional	Negociación	Gestión de procesos
Gestión financiera	Hablar en público	Gestión del Cambio
Comunicación Interpersonal	Visión del futuro	Gestión del Riesgo
Planificación y organización	Gestión del tiempo	Liderazgo
Compromiso Social	Empatía	Motivación
Gestión de conflictos	Trabajo en Equipo	Gestión de Recursos
Gestión de personas y del desempeño	Delegación	Innovación

Fuente: Elaboración Propia.

Variables Internas y Externas.

Luego de haber definido las habilidades directivas a trabajar en el Hotel Memories Miramar Habana, facilitadas por los cuadros de esta, se determinaron las variables factores internas y externas más influyentes en dichas habilidades a través del Método de Expertos, por el valor de este método para la obtención de información fidedigna dada por un nivel de consenso grupal. Entre los expertos se tomaron profesionales con experiencia en el sector turístico y con años de trabajo en la instalación objetivo. Otros de los requisitos establecidos por los autores fueron la tenencia de conocimientos sobre los estudios de prospectivas en el manejo de situaciones futuras y desempeñar o haber desempeñado cargos directivos en el hotel. Para desarrollar el Método de Expertos se efectuaron tres rondas fundamentales. En la primera ronda se definieron las variables internas y externas que podrían influir en las habilidades directivas listadas; en la segunda ronda se obtuvieron aquellas de mayor influencia en las habilidades; y en la tercera ronda se ordenaron las variables de acuerdo a su nivel de influencia en las habilidades listadas a partir de una escala ascendente. La lista de variables obtenidas resulta similar a la siguiente:

Tabla 2. Variables internas y externas con influencia en las habilidades directivas

V1 Clima Laboral	V5 Cualificación/Formación/Reclutamiento	V9 Comunicación
V2 Valores Culturales	V6 Rol de los Administradores	V10 Calidad del Servicio
V3 Motivación	V7 Política de imagen de empresa	V11 Condiciones de Trabajo
V4 Inducción	V8 Rentabilidad de los capitales Comprometidos	V12 Tecnología

Fuente: *Elaboración Propia.*

Análisis Estructural.

Con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos mediante el Método de Expertos y definir, con certeza, las variables de mayor influencia en las habilidades directivas, se utilizó la Matriz de Base Estructural, teniendo que las variables V1, V3, V5, V6, V9, V11 y V12 son las más influyentes dada su alta motricidad con respecto al resto de variables analizadas.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	Dependenc Absolu
V1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	
V2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	
V3	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	
V4	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	
V5	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	
V6	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	
V7	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	
V8	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	
V9	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
V10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	

V11	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
V12	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Σ Motricidad	7	6	7	4	7	11	4	6	7	4	7	8
	8,97	7,69	8,97	5,13	8,97	14,10	5,13	7,69	8,97	5,13	8,97	10,26

1: Influye; 0: No influye.

Fuente: Elaboración propia.

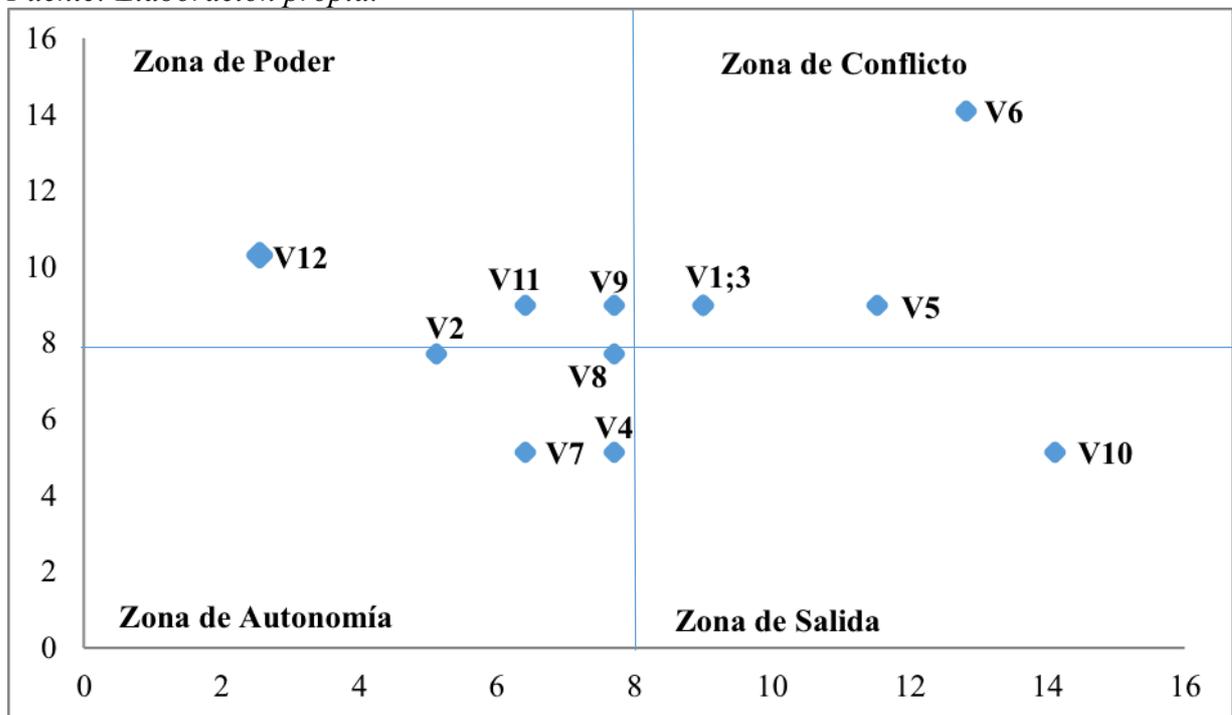


Figura 1 Matriz de influencia y dependencia

Fuente: Elaboración propia.

Método MACTOR.

Finalmente, luego de la obtención de las principales habilidades directivas y de las variables que influían en las mismas, se determinaron los actores estratégicos determinantes para las variables de mayor influencia y, por ende, para la operación del hotel Memories Miramar Habana. Los actores considerados claves para la prospectiva estratégica de la instalación fueron los siguientes:

Tabla 3 Actores claves

Nº	Título largo	Título corto	Descripción
1	Hotel Memories Miramar Habana	M_M_H	Establecimiento de alojamiento turístico de categoría cuatro estrellas.
2	Consejo de Dirección Memories Miramar Habana	Cjo.Dir_MM	Máxima autoridad del hotel, conformada por el Director General, el Director Adjunto, los Directores Asistentes, los jefes de áreas y otros grupos de interés dentro del hotel.

3	Asesores Extranjeros	A_E	Grupo de especialistas designados por el grupo extranjero para asesorar a los directivos nacionales y hacer cumplir los estándares de la cadena.
4	Representantes del Grupo de Turismo Blue Diamond en Cuba	R_B_D	Directores Ejecutivos representantes del grupo canadiense de complejos hoteleros de mayor crecimiento en el Caribe en Cuba.
5	Organismo Superior de Dirección Empresarial Gaviota S.A	OSDE_G	Organismo rector del grupo de empresas hoteleras cubanas, pertenecientes al sector militar, y líderes del turismo en el país.
6	Sistema Provincial de Formación Profesional para el Turismo	FORMATUR	Sistema de formación para profesionales del turismo acorde a las necesidades del país y los estándares de calidad de los servicios.
7	Oficina de Empleo Delegación Gaviota Occidente	OE_DGO	Agencia de empleo intermediaria que se ocupa de gestionar el Capital Humano.

Fuente: Elaboración propia.

En la inserción de los actores se tuvo en cuenta su descripción, metas y objetivos, fuerzas/fortalezas, y debilidades/problemas. Además, se plantearon los principales retos estratégicos y objetivos asociados.

Tabla 4. Retos estratégicos y objetivos asociados a los actores claves

N°	Título largo	Título corto	Juego	Descripción
1	Lograr un posicionamiento en el mercado	Pos_Mer	Posicionamiento	Lograr una posición privilegiada en el servicio de lujo, excelencia, confort y variedad en el país.
2	Diseñar un sistema de retroalimentación interna	Retro_Inte	Retroalimentación	Lograr una eficiente comunicación con los clientes internos
3	Gestionar los Recursos Humanos por competencias laborales	G_Comp_Lab	Habilidades	Establecer competencias laborales para cada calificador de cargo
4	Diseñar un Sistema de Motivación basado en la idoneidad demostrada	Sist_Motiv	Motivación	Diseñar un sistema de motivación moral y material para incentivar el trabajo

				en la entidad
5	Incrementar la comunicación ascendente y descendente	Com_As_De	Retroalimentación	Lograr una comunicación en todos los niveles de operación
6	Diseñar Planes de Capacitación Anuales	Plan_Cap	Motivación	Diseñar planes de capacitación teniendo en cuenta el desempeño laboral
7	Potenciar el liderazgo en los directivos	Lider_Dire	Habilidades	Clasificar los tipos de líderes de la entidad teniendo en cuenta los métodos que aplican
8	Garantizar la planificación prospectiva de la entidad	Plan_Pros	Planificación	Desarrollar la planificación de la entidad a través de métodos prospectivos
9	Planificar las actividades estratégicas de la entidad	Plan_Estr	Planificación	Diseñar planes de acción para las distintas actividades de la entidad
10	Rediseñar el organigrama de la entidad	Res_Org	Planificación	Rediseñar el organigrama de la entidad estableciendo una estructura más horizontal
11	Brindar un servicio en correspondencia con la categoría del hotel	Serv_Categ	Servicio	Brindar un servicio acorde a los estándares de la cadena y los requisitos de las normas cubanas
12	Diseñar indicadores para el control organizacional	Ind_Con_Or	Habilidades	Diseñar indicadores que permitan medir los resultados de las diferentes áreas y procesos de la entidad

Fuente: Elaboración propia.

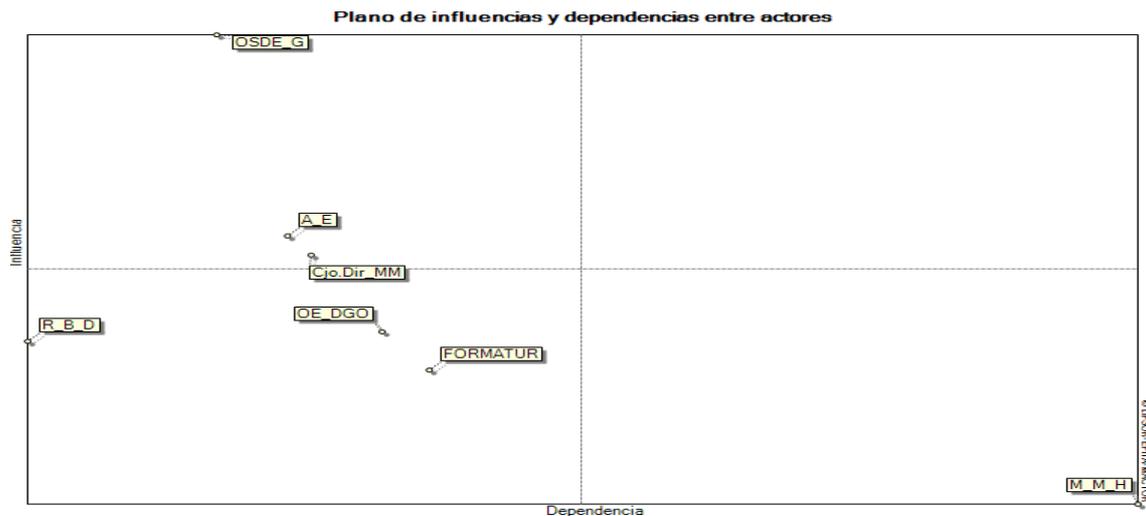
Luego se definió la matriz de influencias directas (MID) que establece la incidencia de un actor con respecto a otro, evaluando sus principales características; y la matriz de posiciones valoradas (2MAO) que determina el poder de acción de los objetivos estratégicos con respecto a la gestión de los principales actores. Todo lo anterior permitió obtener los resultados de la investigación, estableciendo las influencias directas e indirectas, y las convergencias o divergencias entre los elementos que definen la

existencia del hotel como establecimiento de alojamiento turístico, su misión, proyectos y procesos principales.

IV.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LOS MÉTODOS PROSPECTIVOS

A partir de las matrices antes mencionadas se pudo obtener el plano de influencias y dependencias entre los actores estratégicos seleccionados.

Figura 2 Plano de influencia y dependencia entre actores



Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR

De aquí se dedujo que los actores dominantes son: la OSDE Gaviota S.A, el Consejo de Dirección, y los Asesores Extranjeros; como actor sumiso se encuentran el Memories Miramar Habana (visto desde sus trabajadores o personal subordinado); mientras que el resto son autónomos, o sea, tienen baja dependencia e influyen poco en la operación de los otros actores.

Esto significa que existe una mayor notoriedad del alto mando directivo, predominando una estructura jerárquica vertical que dificulta la comunicación descendente a todos los niveles organizacionales. Las decisiones del hotel son tomadas por la OSDE y por la parte extranjera, sin tener en cuenta los intereses y necesidades del personal técnico y de servicio. Esto solo provoca problemas en el comportamiento de variables como el clima laboral, motivación y formación, viéndose a su vez afectada la calidad del servicio y, por ende, la rentabilidad de los capitales comprometidos. Dado esto, los trabajadores de la entidad no se sienten identificados con la cultura organizacional del hotel y exteriorizan inconformidad con sus líderes, quienes a su vez no ejercen de forma adecuada las habilidades directivas correspondientes a su cargo.

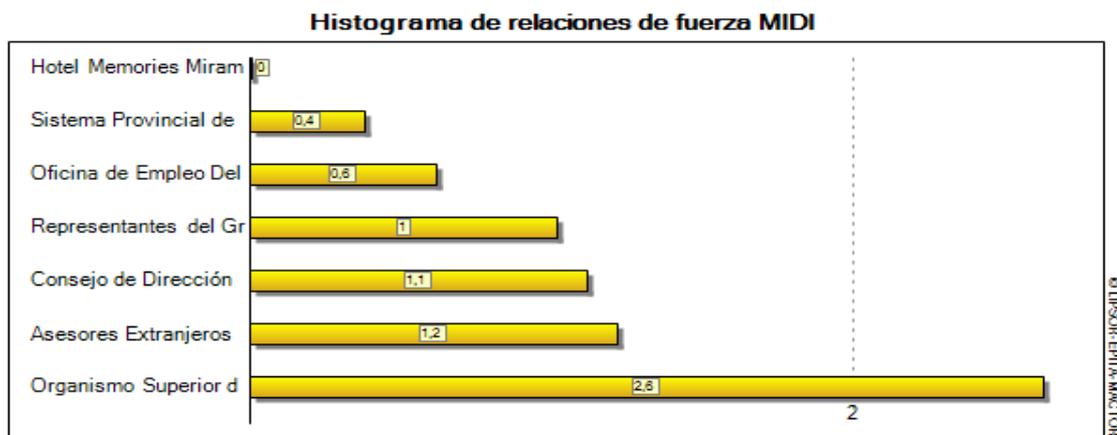


Figura 3 Poder en las relaciones de fuerzas de actores

Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

Lo anterior se evidencia con mayor claridad en el histograma de relaciones de fuerza, donde se hace evidente el poder notorio de la OSDE Gaviota sobre el resto de los actores. Aquí existe un aspecto que resulta curioso, incluso, para la gestión y la política desempeñada por el hotel. El análisis prospectivo realizado evidencia que la OSDE Gaviota ejerce mucho más control e influencia en las decisiones del hotel que la parte extranjera, aun cuando el know-how, los procesos internos, la tecnología y los estándares dependen del asesoramiento foráneo de la cadena, quien además aporta comercialización y posicionamiento en los mercados objetivos. Esto no quiere decir que se desea un mayor predominio de la influencia extranjera, pero sería mucho más eficiente para el hotel tener relaciones de poder más cercanas, trabajando de conjunto y no con superioridad directiva en la toma de decisiones.

Sin embargo, vale señalar que, paradójicamente, si bien la OSDE Gaviota ejerce el mayor poder como agente externo, los asesores extranjeros son considerados por los trabajadores como la máxima autoridad al interior del hotel, aun cuando ninguna de las decisiones para el futuro de la entidad recaen en su responsabilidad, pues en dicho contrato de gestión queda plasmado que los riesgos económicos, contractuales y operacionales son asumidos enteramente por la parte cubana.

El gráfico también muestra que, no existe una relación coherente entre los principales problemas del hotel y la influencia ejercida por los actores estratégicos responsables. Así, por ejemplo, aun cuando la capacitación, el reclutamiento y la formación son procesos claves para la calidad del servicio y, por ende, para la entidad, la Oficina de Empleo de la Delegación de Gaviota y el Sistema de Formación para Profesionales del Turismo (FORMATUR) no ejercen gran influencia en las decisiones operativas de la instalación. Esto quiere decir, que no funcionan como actores claves en la gestión del Memories Miramar Habana, ya sea por ajustes presupuestarios del hotel en su plan de capacitación o por intereses propios de la empresa capacitadora referentes a establecer prioridades con otras instalaciones que ofrecen mayores resultados lucrativos.

Por otra parte, el análisis del posicionamiento de los actores respecto a los campos de batalla y a los objetivos asociados revela los distintos niveles de implicación y de

movilización de los actores. La Matriz de Posiciones Simples describe la valencia de cada actor sobre cada objetivo (1 Actor a favor del objetivo, -1 en contra, 0 actor neutral).

Tabla 5. Matriz de posiciones simples

1MAO	Pos_Mer	Retro_Inte	G_Comp_Lab	Sist_Motiv	Com_As_De	Plan_Cap	Lider_Dire	Plan_Proc	Plan_Estr	Res_Org	Serv_Categ	Ind_Con_Or	Suma absoluta
M_M_H	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Cjo.Dir_MM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A_E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
R_B_D	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	10
OSDE_G	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
FORMATUR	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	5
OE_DGO	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	5
Número de acuerdos	5	7	7	4	7	7	5	5	5	4	7	5	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	5	7	7	4	7	7	5	5	5	4	7	5	

Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

No resulta difícil deducir a partir del análisis del gráfico anterior que ninguno de los actores seleccionados se opone o se manifiesta de forma desfavorable con respecto a los restos estratégicos y los objetivos asociados. No obstante, si destaca la posición predominantemente neutra de los actores externos FORMATUR y la Oficina de Empleo frente a la mayoría de retos estratégicos declarados, lo que solo demuestra su ausencia de relación e influencia en las decisiones tomadas al interior del hotel.

Al igual, el estudio prospectivo realizado permitió conocer que no existe ninguna divergencia entre los distintos actores y objetivos, debido a que la mayoría tienen fines comunes y sus objetivos se complementan. Sin embargo, como ya se mencionó, algunos de los actores mantienen una posición neutra, que si bien no afecta en demasía la consecución de los objetivos estratégicos del hotel, tampoco tributa positivamente al alcance de los mismos. En el siguiente histograma se muestra el grado de compromiso de los actores con respecto a los objetivos estratégicos.

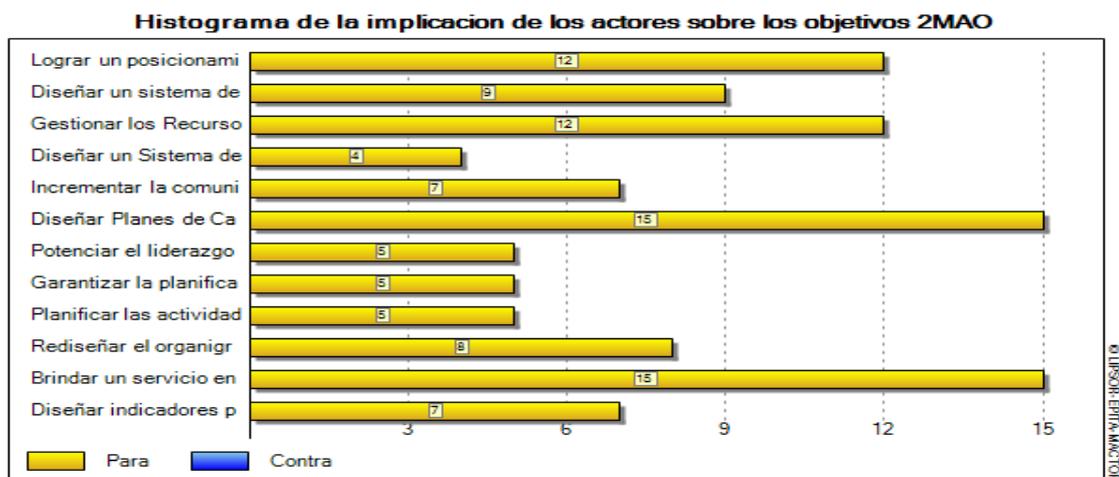


Figura 4 Implicación de los actores en los objetivos

Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

Tal y como muestra el gráfico, los objetivos estratégicos que implican un mayor compromiso por parte de la mayoría de los actores claves de la entidad son los referentes a: brindar un servicio en correspondencia con la categoría del hotel; diseñar planes de capacitación anuales; lograr un posicionamiento en el mercado; y gestionar los recursos humanos por competencias laborales. Sin embargo, aquellos que generan un menor compromiso por parte de los actores son, precisamente, los referentes a la planificación y la gestión directiva basada en habilidades. Entre ellos se pueden mencionar: diseñar un sistema de motivación basado en la idoneidad demostrada; potenciar el liderazgo en los directivos; garantizar la planificación prospectiva de la entidad y planificar las actividades estratégicas del hotel.

Como contrapartida, se desarrolló la matriz de posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza (3MAO) la cual describe la posición de cada actor sobre cada objetivo teniendo en cuenta a la vez su valencia sobre cada objetivo, su jerarquía de objetivos y las relaciones de fuerza entre actores. A través de esta matriz se llega al siguiente histograma que permite conocer la movilización de los actores por cada objetivo:

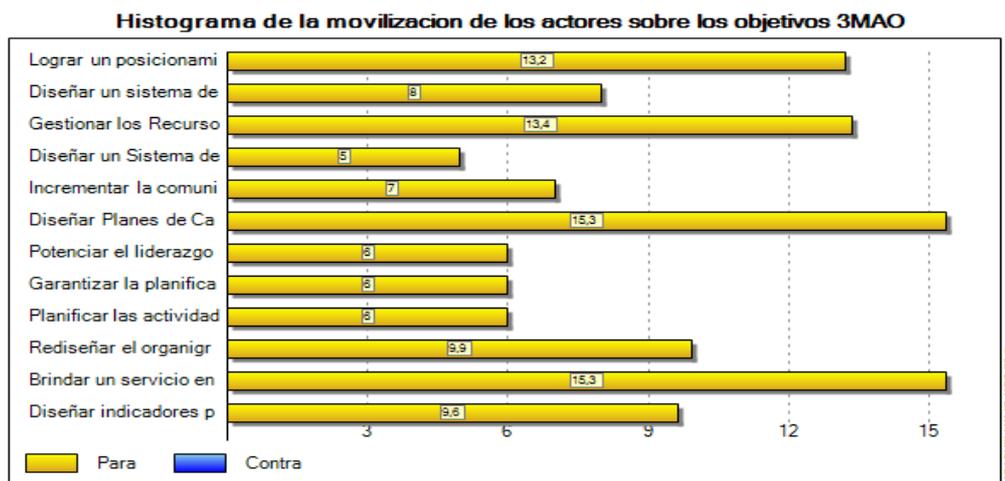


Figura 5 Movilización de actores sobre objetivos

Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

Del análisis de este diagrama se deduce que los actores estratégicos tienen mayor capacidad y disposición para cumplir aquellos objetivos que resultan, precisamente, los de mayor compromiso grupal. Son estos, entonces, aquellos que se posicionan como objetivos más alcanzables para la gestión del hotel.

Por último, para realizar el análisis de las alianzas y conflictos entre los actores en torno a los objetivos propuestos, se estudian los resultados arrojados por las matrices simples de convergencia.

La siguiente Matriz de Convergencias de Objetivos entre actores identifica para cada pareja de actores el número de objetivos sobre los cuales dos actores tienen la misma posición.

Tabla 6 Matriz de convergencias de objetivos

1CAA	M_M_H	Cjo.Dir_MM	A_E	R_B_D	OSDE_G	FORMATUR	OE_DGO
M_M_H	0	12	12	10	12	5	5
Cjo.Dir_MM	12	0	12	10	12	5	5
A_E	12	12	0	10	12	5	5
R_B_D	10	10	10	0	10	5	5
OSDE_G	12	12	12	10	0	5	5
FORMATUR	5	5	5	5	5	0	5
OE_DGO	5	5	5	5	5	5	0
Número de convergencias	56	56	56	50	56	30	30

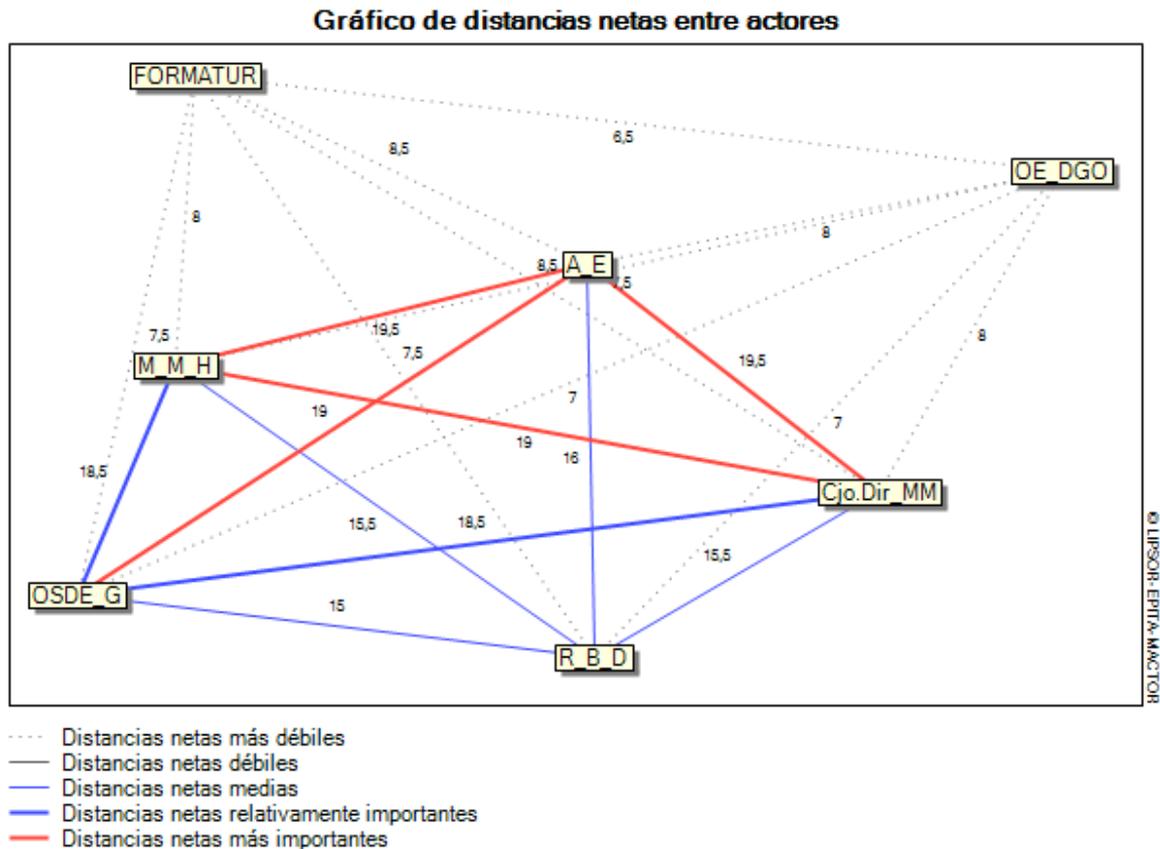
© LPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

Esta matriz permite deducir conclusiones importantes. Por ejemplo, la OSDE Gaviota converge en todos los objetivos estratégicos con los Asesores Extranjeros, aún cuando su relación de poder se inclina con mucha más autoridad hacia el Grupo Empresarial cubano. Esto quiere decir que los objetivos que se plantean ambos actores para con el presente y el futuro de la entidad resultan comunes, si bien la actuación de ambos al interior del hotel dista bastante de lo planteado en su planificación estratégica. De forma similar ocurre con la OSDE o los Asesores Extranjeros y el Memories Miramar Habana (visto desde sus trabajadores o personal subordinado) donde se plantea que convergen en los doce objetivos estratégicos y se conoce que existen altos problemas de retroalimentación en el hotel, pues los altos directivos, tanto cubanos como extranjeros no tienen en cuenta, en muchas ocasiones, las necesidades y criterios del personal de base. Se piensa que estas incongruencias entre los resultados de la matriz y la realidad de la instalación se deba a que el método MACTOR reconoce la convergencia entre objetivos como la relación más mínima de dependencia que tribute a los procesos internos de la organización, sin tener en cuenta la influencia otorgada por cada actor a los objetivos cuestionados.

Finalmente, el estudio prospectivo evidenció que no existieron divergencias entre los actores, ya que sus objetivos de una manera u otra benefician a todos, por lo que estos se encaminarán al cumplimiento de los objetivos a través de acciones pertinentes diseñadas al respecto.

No obstante, vale reconocer que, aunque estén vinculados en cuanto a objetivos estratégicos, existen relaciones netas más débiles entre FORMATUR, la Oficina de Empleo y el resto de actores claves; mientras que las relaciones más importantes son aquellas establecidas entre la OSDE, el Consejo de Dirección, los Asesores Extranjeros y el Memories Miramar Habana (visto desde sus trabajadores). De ahí que sea necesario establecer un conjunto de estrategias capaces de generar una respuesta futura luego de conocer la situación real del hotel con respecto a sus actores estratégicos.



Fuente: Elaboración propia. Salida del programa MACTOR.

Entre las estrategias prospectivas para el Hotel Memories Miramar Habana, los autores proponen las siguientes:

E1: Diseñar un sistema de retroalimentación interna para la comunicación organizacional.

La comunicación ascendente y descendente a todos los niveles organizacionales constituye un problema de primer orden a solucionar en el hotel Memories Miramar Habana. El diseño de un sistema de retroalimentación basado en herramientas y métodos participativos y fundamentados en una cultura organizacional que les otorguen importancia a los trabajadores operativos y de servicio como máximos responsables del producto final frente al cliente, constituye una solución interesante que implicará un cambio sustancial en el comportamiento de los actores estratégicos del hotel.

Con el diseño de un sistema de retroalimentación eficiente, resulta obvio que el hotel Memories Miramar Habana (visto desde sus trabajadores o personal subordinado) se verá empoderado, y comenzará su largo recorrido de modificaciones en correspondencia con sus intereses, necesidades, expectativas y creencias. El resultado será un clima laboral satisfactorio, donde el poder se encuentra distribuido entre los actores claves, sin imposiciones ni métodos coercitivos que atenten contra una atmósfera agradable capaz de potenciar la satisfacción del cliente interno, considera en ocasiones, incluso, más importante que la del cliente externo final que compra el producto de la empresa.

Vale aclarar que se reconoce la importancia del Organismo Superior de Dirección Empresarial a la hora de establecer directivas generales, uniformar los resultados empresariales, controlar la gestión hotelera en correspondencia con sus intereses y con los principios del país, y garantizar el cumplimiento de requisitos mínimos para el alojamiento turístico en dependencia de los mercados escogidos. Sin embargo, la administración de un hotel es un tema sumamente complejo que no puede implicar la participación o la toma de decisiones por parte de un único actor estratégico predominante. Diseñar un sistema de retroalimentación interna eficiente que garantice el cambio en el comportamiento del actor hotel Memories Miramar Habana garantizará, entonces, una mejor oferta para el cliente final, lo que se traduce, por ende, en mayor rentabilidad para la empresa y en una ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

E2: Perfeccionar las directivas estipuladas por el Grupo Empresarial Gaviota para mayor correspondencia entre las acciones estratégicas de la OSDE y las de los Asesores Extranjeros.

Como se demostró anteriormente, la OSDE Gaviota es la que posee la mayor influencia y, por ende, el mayor poder en la toma de decisiones que afecta el futuro del hotel Memories Miramar Habana. Si bien esto garantiza una mayor seguridad en la inversión, pues limita la participación extranjera a solo garantizar el posicionamiento, los mercados objetivos y algunos estándares de calidad en el hotel, la existencia de divergencias en las acciones o los métodos de operación de ambas partes ocasiona problemas que atentan contra la unidad del colectivo y el trabajo en equipo dentro de la entidad.

Por tanto, resulta necesario lograr una mayor coordinación y coherencia entre la OSDE y los Asesores Extranjeros, a fin de generar ideas en conjunto y no afectar el clima laboral existente. Un entendimiento mutuo entre ambas partes se traduce en resultados colegiados y compartidos que tributan positivamente a los retos estratégicos del hotel.

E3: Incrementar el presupuesto destinado a planes de capacitación para un mayor acercamiento con FORMATUR y la Oficina de Empleo.

Para lograr un mayor acercamiento con FORMATUR y la Oficina de Empleo es necesario incrementar el número de cursos contenidos en los planes de capacitación dirigidos a la formación integral de los trabajadores en correspondencia con su cargo y con las dificultades manifestadas durante su desempeño. Un mayor número de cursos le otorgará un rango más amplio a la empresa para distribuir a los trabajadores de acuerdo a sus necesidades, a la vez que obligará a FORMATUR a aceptar la propuesta del hotel y no rechazarla ante otras instalaciones. Resulta lógico, además, que un mayor número de cursos requiere un mayor presupuesto destinado a tales fines por parte de la entidad, y que dicho plan debe ser aceptado por la Oficina de Empleo también perteneciente a la OSDE Gaviota.

Por otra parte, el análisis también puede ser visto a la inversa, pues la Oficina de Empleo es la que posee toda la información legal, jurídica y personal del trabajador (chequeos médicos, test sicométricos, pruebas de aptitud, pruebas idiomáticas, etc.) y, por tanto, ya cuenta con una poderosa base de datos que contiene algunas de las

principales carencias o deficiencias de los trabajadores. En base a esta información, y a la obtenida por las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, se pueden lograr planes de capacitación eficientes que respondan a los objetivos de la entidad y que logren una mayor relación o acercamiento con FORMATUR y con la Oficina de Empleo.

E4: Potenciar las habilidades directivas claves del hotel por medio de la gestión basada en competencias laborales.

Potenciar las habilidades directivas en los jefes de los distintos niveles constituye una estrategia difícil de materializar, pues muchas de las habilidades son innatas o naturales, mientras que otras se incentivan por medio de la capacitación y la motivación del directivo en correspondencia con el clima laboral en que se manifieste. Al igual, son numerosas las variables que aquí influyen, tal y como se evidenció en el apartado metodológico, lo que hace aún más compleja la tarea de desarrollar habilidades en armonía con el interior del hotel y el entorno más cercano.

Sin embargo, se piensa que, si se incluyen en las competencias laborales de los directivos algunas de las habilidades que resultan claves, se presiona al jefe a desarrollarlas o cumplirlas, teniendo en cuenta que su evaluación del desempeño depende de hasta qué punto es capaz de cumplir con dichas competencias. Al igual, garantizar una gestión por competencias laborales guía el proceso de selección de directivos, lo cual implica que los nuevos jefes seleccionados cumplirán con muchas de las habilidades claves requeridas para el puesto.

V.- CONCLUSIONES

Luego del análisis efectuado se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- La prospectiva estratégica es una valiosa herramienta para el manejo de tendencias, experiencias y el uso de técnicas, herramientas y habilidades en un establecimiento de alojamiento turístico, que permiten trabajar en la conquista de un futuro deseado a partir del desempeño actual.
- La observación científica y la consulta a especialistas, permitieron elaborar la lista de habilidades cruciales de acuerdo al contenido laboral y al nivel jerárquico en el hotel; y seleccionar, aquellas que resultaran prioritarias en el desempeño de los directivos, respectivamente.
- La definición de las habilidades permitió identificar las variables internas y externas de mayor influencia y dependencia en su comportamiento, aplicando un Método de Expertos que tuvo como resultado tres rondas donde se concibieron doce variables fundamentales. De ahí que, se empleara un análisis estructural para definir las variables de mayor motricidad: V1 Clima Laboral, V3 Motivación, V5 Cualificación/Formación/Reclutamiento, V6 Rol de los Administradores, V9 Comunicación, V10 Calidad del Servicio y V12 Tecnología.
- Luego de la obtención de las principales habilidades directivas y de las variables que influían en las mismas, se determinaron los actores estratégicos: Memories Miramar Habana (visto desde su personal técnico y de servicio), Consejo de Dirección,

Asesores Extranjeros, Representantes del Grupo de Turismo Blue Diamond, OSDE Gaviota S.A, Sistema de Formación Profesional para el Turismo y Oficina de Empleo Delegación Gaviota Occidente.

- Consecuentemente, la aplicación del método MACTOR dedujo que los actores dominantes son: la OSDE Gaviota S.A, el Consejo de Dirección, y los Asesores Extranjeros; como actor sumiso se encuentran el Memories Miramar Habana; mientras que el resto son autónomos, o sea, tienen baja dependencia e influyen poco en la operación de los otros actores.
- Ninguno de los actores seleccionados se opone o se manifiesta de forma desfavorable con respecto a los retos estratégicos y los objetivos asociados. Por tanto, no existe ninguna divergencia entre los distintos actores y objetivos, debido a que la mayoría tienen fines comunes y sus objetivos se complementan.
- Finalmente, los objetivos estratégicos que implican un mayor compromiso por parte de la mayoría de los actores claves de la entidad son los correspondientes a: brindar un servicio en correspondencia con la categoría del hotel; diseñar planes de capacitación anuales; lograr un posicionamiento en el mercado; y gestionar los recursos humanos por competencias laborales.
- Por otra parte, después de la aplicación del método MACTOR se determinaron estrategias con basamento prospectivo para mejorar la posición competitiva del hotel, referentes a retroalimentación, capacitación, habilidades directivas y perfeccionamiento de las normativas del organismo superior.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

Anuncian empresas empleadoras cubanas para Zona Empresarial Mariel. (2014). Obtenido de Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>

ARANGO MORALES, X. A., & CUEVAS PÉREZ, V. (2016). *Método de Análisis Estructural: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)*. España: Universidad Autónoma de León.

ARCADE, J., GODET, M., & MEUNIER, F. (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR*. Argentina.

AUTORES, C. d. (2015). *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Santiago de Chile : Impresión gráfica Funny S.A.

Blue Diamond ampliará su presencia en Cuba. (2014). Obtenido de Hosteltur: <http://hosteltur.com>

CAMACHO, J. Q. (2017). *Planeamiento Estratégico Prospectivo. Métodos Mactor y Smic*. Universidad de La Habana: Ecoe Ediciones.

CECILIA, M. L. (s.f.). *Imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este: la percepción interna*. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.cu>

COBA, A. S. (2013). *Las técnicas prospectivas como apoyo al proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana.

CRUZ, R. C. (2011). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/>

Cuba: Sistema FORMATUR garantiza profesionalidad de trabajadores del turismo. (2008). Obtenido de Caribbean News digital: <http://www.caribbeannewsdigital.com>

DOUGLAH, M. (2013). *Focus Groups Workshop Workbook*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de University of Wisconsin Cooperative Extension-Program Development and Evaluation: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/FocusWkbk.pdf>

Escuelas cubanas de hotelería son líderes en el Caribe. (2016). Obtenido de ACN Hoy: <http://www.acn.cu>

FIGUEROA, N. S. (2012). *Qué es el método Delphi*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/nataliasuarez-bustamante/2012/02/11/%c2%bfque-es-el-metodo-delphi/>

GARZA VILLEGAS, J., & CORTEZ, D. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing*. México.

Gaviota, la empresa de militares que lidera el turismo en Cuba. (2016). Obtenido de Cubanet: <http://www.cubanet.cu>

GODET, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* (4ta edición ed.). España.

LESCAILLE, C. V. (2014). *Oficina Turempleo garantiza fuerza de trabajo calificada para el turismo*. Obtenido de Radio ciudad Bandera: <http://www.radiociudadbandera.wordpress.com>

Licenciatura en Turismo. (2018). Obtenido de Ecured: <http://www.ecured.cu>

LINSTONE, T. (1975). *The Delphi method, techniques and applications*. Addison wesley publishing.

PARRA, P., Miklos, T., & Herrera, A. (2007). *Diseño de una metodología prospectiva aplicada en Educación Superior*. México.

PAZ, N. S. (2015). *Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto*. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/248/index.htm>

PINTO, J. P. (2008). *Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones*. UNIVERSIDAD DEL VALLE.

Prácticas sustentables . (2018). Obtenido de Blue Diamond Resorts:
<http://www.bluediamondresorts.com>

