

# MEJORAS DE LA GESTION DEL GRUPO HOTELERO ISLAZUL MEDIANTE LA PERFECCION DE SU ESTRUCTURA

**Ing. Manuel Vázquez Garriga<sup>1</sup>, Leodanys Reyes Delgado<sup>2</sup>**

*1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3, Matanzas, Cuba. [manuel.vazquez@umcc.cu](mailto:manuel.vazquez@umcc.cu)*

*1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3, Matanzas, Cuba. [leodanys.reyes@nauta.cu](mailto:leodanys.reyes@nauta.cu)*

## Resumen

El entorno cambia muy rápido, es impredecible e inestable, en las organizaciones y en la sociedad en sentido general, suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que pueden citarse, los económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, científicos técnicos, tanto de ámbito nacional e internacional, todos influyen de alguna manera, ya sea directa o indirectamente, en los sistemas de dirección, organización y gestión, de las organizaciones empresariales, las empresas turísticas, de vital importancia para el desarrollo de la economía cubana no se encuentran exentas de este análisis puesto que han de enfocarse a estos cambios, para lograr mantener su posicionamiento en el mercado y dentro de la competencia. se emplean métodos teóricos, tales como histórico-lógico, la presente investigación desarrollada está dirigida a la mejorar de la estructura de la empresa Islazul en Varadero, en la que se emplearon métodos teóricos análisis, síntesis y técnicas de trabajo en grupo e individual, el método Kendall, Diagrama de Ishikawa, matriz DAFO.

**Palabras claves:** *Gestión, Turismo, Organización, Estrategia.*

---

## **Análisis de los resultados.**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología propuesta para realizar un diagnóstico profundo de la empresa, determinar las principales deficiencias y elaborar un plan de mejoras.

Caracterización de la empresa objeto de estudio.

La Empresa Islazul Varadero, perteneciente al ministerio del Turismo y subordinada a la Organización Superior de Dirección Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Matanzas, está integrada por 10 UEB: Hotel Canimao, Oasis, Club Karey, Acuazul, Club Tropical, Mar del Sur, Herradura, Delfines, Dos Mares-Pullman y Villa Artística. La misma será objeto de una investigación realizada con el objetivo de proponer mejoras en la estructura de la misma.

El 1ro de agosto de 1994, se creó la Cadena de Turismo Islazul perteneciente en ese entonces al recién creado Ministerio del Turismo. Contando la división Varadero como parte de su estructura con 4 instalaciones hoteleras las cuales poseían una óptima calidad de los servicios y a su vez contaban con servicios extra hoteleros, cuyo objeto social es envolver: satisfacer las necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación del TURISMO fundamentalmente. Los recursos materiales se entregaban de manera balanceada por la economía nacional.

De 1995-2003 a partir del acelerado desarrollo de una red extra hotelera, para la captación de divisa fresca, se potencio y mejoro la planta hotelera en función con el desarrollo de esta organización.<sup>9</sup>

En el 2004 a partir de la desaparición de la cadena hotelera horizontes se incrementa la planta hotelera en 6 nuevas instalaciones.

En el 2006 surge el Grupo Hotelero Islazul, gestionándose los recursos materiales en igualdad de condiciones que el resto de los grupos hoteleros. Pasan las instalaciones de servicios extra hoteleros al Grupo Empresarial Palmares y se mantiene la atención al Turismo nacional.

En el año 2009 se eliminan los planes de atención al turismo nacional, el Grupo Hotelero Islazul comienza a operar con perdida en Moneda Total, con una disminución gradual de la misma por año.

En el 2010 Los Grupos Hoteleros Cubanacan y Gran Caribe seden a Islazul, los hoteles conocidos como Club Tropical y Karey respectivamente.

En el 2010 también la Empresa Islazul Varadero queda integrada por 11 UEB Hoteleras con 2566 habitaciones físicas y 142 Casas para la Explotación de Alojamiento Turístico.

De 2010-2013 se produjo un desarrollo de manera acelerada del producto turístico Casas.

En el 2014 se entrega el Hotel Villa la Mar a las FAR y son recibidas de igual manera un grupo de casas procedentes de otros organismos para ser usadas en función del alojamiento

#### Misión de la Organización.

El Grupo Islazul en Varadero satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la oferta de servicios de alojamiento y gastronomía en hoteles, que se distinguen por la óptima relación calidad/precio, profesionalidad y atmosfera familiar y personalizada.

#### Visión de la Organización

El Grupo Islazul es la opción preferida de quienes buscan en Varadero hoteles de clase económica, que sorprenden por la cubanía, calidez de la acogida, cultura del detalle, calidad y variedad de los servicios, convirtiendo la estancia en ellos, en una experiencia memorable.

#### Valores compartidos:

- 1- Sentido de pertenencia: Amar la empresa, identificarse con cada una de sus acciones, sentir todo lo que sucede en la empresa como suyo, defenderla y protegerla. Estar altamente comprometido con el desempeño de la entidad.
- 2- Sinergia: Aspiramos a que nuestros trabajadores alcancen la capacidad de trabajo en equipo, que sean capaces de identificarse con todas las tareas de la empresa, que desarrollen el sentido de unidad y cooperación.
- 3- Utilidad Pública: Orientar siempre nuestra acción al logro del bienestar de la sociedad. Considerar todos los resultados de la organización como una meta para satisfacer cada vez mejor las necesidades de la sociedad.

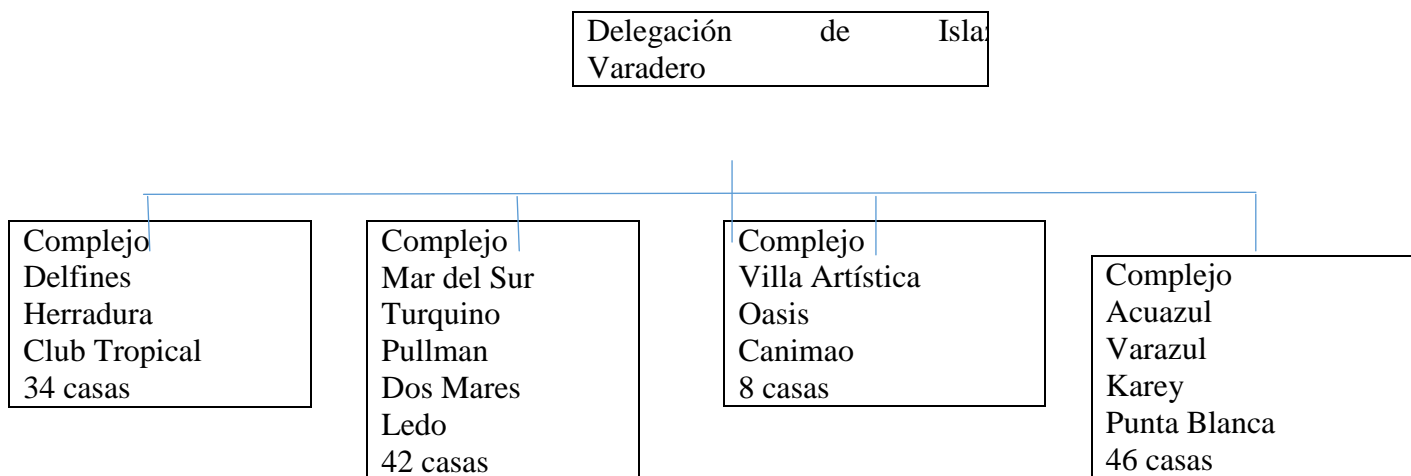


Fig. Estructura de la Empresa Islazul Varadero. Fuente: Elaboración propia

#### 4- Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las áreas de resultados Claves en la unidad se mencionan a continuación y son las que de su desempeño depende el cumplimiento de la misión.

- 1- Dirección Estratégica
- 2- Alojamiento
- 3- Recursos Humanos
- 4- Mantenimiento
- 5- Comercialización

#### 3.3 Los Grupos de Interés

Se consideran Grupos de Interés para la Empresa Islazul Varadero aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión. Y estos reúnen estas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.
- Es importante tener en cuenta que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.

ISLAZUL ACUMULADO			CUOTA DE MERCADO		
Indicador	2017	2016	R2017/T2017	R2017/R2016	R2017-R2016
Total turistas extranjeros-días	179385	201611	100,00%	88,98%	- 22.226
Canada	91057	97674	50,76%	45,16%	- 6.617
Francia	10746	12914	5,99%	5,33%	- 2.168
Rusia	10570	7659	5,89%	5,24%	- 2.911
Italia	8382	9763	4,67%	4,16%	- 1.381
Alemania	4791	9816	2,67%	2,38%	- 5.025
España	4177	1988	2,33%	2,07%	- 2.189
Mexico	3315	3238	1,85%	1,64%	- 77
Estados Unidos	3308	3136	1,84%	1,64%	- 172
Argentina	3078	3155	1,72%	1,53%	- 77
OTROS	39961	52268	22,28%	19,82%	- 12.307

*Tabla: COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS EMISORES EN ISLAZUL AL CIERRE DEL AÑO 2017 (INFORME DE ISLAZUL MATANZAS)[15]*

<b>Turistas Días por Empresas</b>			
<b>EMPRESAS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2017-2016</b>
EDUCACION	33042	34073	1031
ARCOS BBI	31645	21156	-10489
EMCOR	2645	13246	10601
CDC TANQUES	3184	9811	6627
ESTEC	5863	6541	678
ECO A 47	1033	5448	4415
ECOING 28	3487	5349	1862
EMCE	2150	4943	2793
CUBVC	2825	4879	2054
CUBMATAN	3540	4201	661
ECOI 9	4879	3437	-1442
ETECSA	2601	3013	412
ECONTRATIST	4517	2492	-2025
CUBCAMAGUEY	1932	1959	27
CATEC	1830	1825	-5
EQUIVAR	0	1732	1732
ENERGAS	8793	1175	-7618
CUBIZA CFGO	0	973	973

*Tabla: PLAN DE TURISTAS/DIAS POR EMPRESAS NACIONALES [15]*

### **Los Factores Clave:**

La Unidad identifica como factores claves aquellos fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de su Misión.

Factores Claves	Estado
La Competencia	Existencia de una alta competencia
Estructura	Estructura deficiente
Dirección	Falta de una orientación por Objetivos
Demanda	Baja ocupación de las instalaciones
Mantenimiento	Deterioro de las instalaciones
Comercialización	Baja comercialización

*Tabla: Factores claves. Fuente [15] Islazul,(2017)*

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

Oportunidades

1- El reconocido prestigio y la atractiva imagen con que es perseguido el más famoso balneario cubano(Varadero)

- 2- La localización de los hoteles del Grupo Islazul en el sector Varadero histórico, en el que bulle la actividad comercial y son amplias las posibilidades de contacto con la población y los valores patrimoniales y culturales de la localidad.
- 3- Las posibilidades que satisfacen los hoteles del Grupo Islazul, para aprovechar los cambios de los patrones de la demanda turística.
- 4- La apuesta por el sector del turismo, que hace la Política de Desarrollo del País y la prioridad que se concede a la región turística de Varadero.
- 5- La estabilidad política y la consistencia en el desarrollo en Cuba, de un modelo de justicia social, que comporta muy bajos niveles de incidencia delictiva y de violencia.
- 6- La expectativa de mejora de la calidad de vida del pueblo cubano, que permitirá que este destine más atención y recursos a satisfacer sus necesidades de ocio, siendo Varadero una poderosa atracción.
- 7- La hospitalidad, amabilidad y alegría que caracteriza al pueblo cubano.
- 8- El respaldo al desarrollo del Grupo Islazul en Varadero en los planes del Grupo y del MINTUR, y la posible reconfiguración de los operadores en Varadero.
- 9- La crisis económica mundial refuerza el valor del precio como decisor en relación a las opciones de ocio.
- 10- La no existencia de hoteles de clase económica con similar relación ventajosa calidad/precio en el entorno Varadero.

#### Amenazas

- 1- La Crisis Económica Mundial.
- 2- Los efectos de la política del bloqueo estadounidense.
- 3- Los efectos de la inestabilidad política, guerras, fenómenos climáticos adversos y pandemias sobre el turismo.
- 4- La persistencia de la merma de confianza en el consumidor, y su inclinación a reservar viajes a última hora, a preferir los destinos cercanos y buscar ofertas más económicas.
- 5- La competencia de otros destinos en el área con ofertas de precio más flexibles y atractivas.
- 6- La competencia de entorno local: hoteles de mayor estrellaje y mejor ubicación.
- 7- La integración vertical (aerolínea, AAVV, TTOO, marcas, hoteles) de algunos grandes grupos hoteleros como TUI, Travelplan, que monopolizan el grupo de reservas y en ocasiones inclina la diferencia o preferencia, limitando el alcance de la fuerza de ventas del Grupo Islazul.
- 8- La infraestructura nacional.
- 9- Inestabilidad de los suministros por parte de los proveedores y los servicios de apoyo.
- 10- Los riesgos asociados a la tasa de cambio.

#### Fortalezas

- 1- Los valores arquitectónicos de algunas de las edificaciones que hospedan los hoteles y casas del Grupo Islazul.
- 2- El capital humano, que labora en los hoteles del Grupo en Varadero.
- 3- El posicionamiento favorable de la marca Islazul en la demanda del mercado doméstico.
- 4- La presencia en la oferta de casa y apartamentos, producto que el mercado doméstico, demanda como muy apropiado a sus intereses.

- 5- La característica económica de la oferta, que va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial.
- 6- Alto nivel de repitencia de los clientes en los hoteles del Grupo en Varadero por adecuación de las características y modalidad de operación a sus intereses.
- 7- La unidad entre la empresa y la VB conlleva al desempeño eficaz del papel asesor y de facilitación.
- 8- El impulso que ha recibido la colaboración entre la EHT José S. Comas y el Grupo Islazul, que se manifiesta en un nivel creciente de acciones de asesoría y capacitación en todas las modalidades.
- 9- Identificación y compromiso de los trabajadores con las soluciones a las dificultades.
- 10- El carácter propio de la gestión en todas las instalaciones del Grupo en Varadero, lo que permite que el país se beneficie íntegramente de los resultados que se obtienen y que afloren las ventajas del modelo cubano de administración.

#### Debilidades

- 1- Operación con pérdidas en Moneda Total de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero, manifiesta el incumplimiento de los niveles de ingreso y de utilidades.
- 2- La inexistencia de una estrategia integral de promoción y publicidad.
- 3- El quebranto de los resultados comerciales del Grupo Islazul en Varadero, manifiesto en los bajos niveles de ocupación, los incumplimientos y retrocesos en el nivel de turistas días extranjeros.
- 4- Insuficiente proceso inversionista. Deterioro de la planta, mobiliario, equipamientos y sistemas de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero.
- 5- Deficiente gestión del capital humano.
- 6- Bajos niveles de satisfacción de los requisitos higiénicos sanitarios que exige la legislación aplicable en Cuba(MINSAP).
- 7- Insuficientes niveles de satisfacción de los clientes, con la calidad de los servicios.
- 8- Deficiente Sistema de Gestión de la Calidad y en la Certificación de la Categoría de las Instalaciones.
- 9- Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual.
- 10- La insuficiente utilización de las TIC para gestionar la comercialización (reservación, promoción e información) y para administrar la operación.

El cruzamiento de la Matriz DAFO, denota que el Grupo Hotelero Islazul debe enfocarse hacia una estrategia de reorientación/adaptación, sin obviar la consideración del diseño e implementación de acciones propias de una estrategia de supervivencia. (Ver Anexo 1)

#### Problema Estratégico General

Si se mantiene las amenazas derivadas de la agudización de la competencia de otros destinos en el área con ofertas de precios más flexibles y atractivas, de otros grupos hoteleros del entorno local con instalaciones de mayor categoría y mejor ubicación y no se resuelven o atenúan las debilidades vinculadas con el poco avance en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y de

Certificación de Producto, la insuficiente utilización de las TIC y el deterioro de los resultados de Gestión Comercial; entonces pese a que la oferta económica del grupo Islazul en Varadero va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial; no se podrá aprovechar las posibilidades del Grupo Hotelero Islazul en Varadero, capacidad para satisfacer los cambios en los patrones de la demanda turística y respaldo que su desarrollo haya planes y proyecciones de la Casa Matriz y del MINTUR.

#### Solución Estratégica General

Si aprovechamos las posibilidades del Grupo Islazul por su presencia en Varadero, capacidad para satisfacer los cambios en los patrones de la demanda turística y respaldo que su desarrollo haya en los planes y proyecciones de la Casa Matriz y del MINTUR, potenciando la fortaleza de que el carácter económico de su oferta va al encuentro de amplios segmentos de la demanda actual y potencial, podemos reducir las debilidades vinculadas con el poco avance en la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Certificación de Producto, la insuficiente utilización de las TIC y el deterioro de los resultados de la gestión comercial, se afrontara mejor las amenazas relacionadas con la agudización de la competencia de otros destinos en el área con ofertas de precios más flexibles y atractivas, y de otros grupos hoteleros del entorno local con instalaciones de mayor categoría y mejor ubicación.

#### Propuesta de los principales Escenarios para la organización.

Los escenarios para nuestra organización serán los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo, los que se construyen a partir del comportamiento esperado de los factores claves, siendo tres escenarios Positivo, más probable y negativo

**Tabla: Factores**

Factores claves	Positivo	Más probable	Negativo
Competencia	Disminución total la competencia	Niveles normales la competencia	Aumento de competencia.
Estructura	Se logra una estructura organizacional optimizada que permite cumplir cabalidad objetivos estratégicos	Se logra una estructura organizacional adecuada a objetivos de empresa.	La estructura no permite cumplimiento de objetivos de la empresa.
Dirección	Se logra una organización sistémica deseada y cumplen los objetivos estratégicos con excelencia.	Se logró una organización de unidad y se orientan los objetivos hacia una unidad referencia	Se logra una organización baja en los procesos y se logran cumplir con objetivos estratégicos de unidad
Demanda	Hay un crecimiento de demanda en el mercado de	Niveles medios de demanda en el mercado de productos de grupo	Caida total de la demanda en el mercado de productos de grupo Islazul



	productos de grupo Islazul	Islazul	
Mantenimiento	Las instalaciones conservan en perfecto estado constructivo	Las instalaciones mantienen a un nivel constructivo aceptable	Las instalaciones encuentran totalmente destruidas
Comercialización	Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Desplegar un plan de comercialización hacia los mercados más atractivos de servicios y producciones de la unidad	No se logra introducir el producto turístico por una mala comercialización.

Fuente[15]: Islazul, (2017)

Finalmente se obtienen tres escenarios posibles para la unidad

Tabla3: Principales Escenarios.

Escenario Positivo	Escenario Más Probable	Escenario Negativo
Disminución total de competencia. Se logra una estructura organizacional óptima que permite cumplir cabalmente los objetivos estratégicos. Se logra una organización sistemática deseada y se cumplen los objetivos estratégicos de excelencia. Hay un gran crecimiento de la demanda en el mercado de los productos del grupo Islazul. Las instalaciones se conservan en perfecto estado constructivo. Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Disminución total de competencia. Se logra una estructura organizacional óptima que permite cumplir cabalmente los objetivos estratégicos. Se logra la organización sistemática deseada y se cumplen los objetivos estratégicos de excelencia. Hay un gran crecimiento de la demanda en el mercado de los productos del grupo Islazul. Las instalaciones se conservan en perfecto estado constructivo. Se desarrolla un amplio plan de comercialización de los servicios y producciones de la unidad en la actividad turística	Aumento de competencia. La estructura no permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se logra una organización baja en procesos y no se logra cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad. Caída total de la demanda en el mercado de los productos del grupo Islazul. Las instalaciones encuentran totalmente destruidas. No se logra introducir el producto turístico por una mala comercialización.

Fuente[15]  
J: Islazul,  
(2017)

Determinación de la visión de la unidad

Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es

el “Estado Deseado”.

El Grupo Islazul pretende convertirse en la opción preferida de quienes buscan en Varadero hoteles de clase económica, que sorprenderán por la cubanía, calidez de la acogida, cultura del detalle, calidad y variedad de los servicios y la preparación de su personal de trabajo, convirtiendo su estancia en ellos, en una experiencia memorable.

Determinar el estado de la alineación de los objetivos Estratégicos de la Unidad con la Estrategia.

Se seleccionaron 7 implicados que participaron en el proceso de evaluación de la información obtenida y se utilizó el método de concordancia Kendall. (Anexo 2)

Dichos implicados fueron las siguientes personas:

- 1- Director del hotel Dos Mares
- 2- Directora del hotel Mar del Sur
- 3- Director del hotel Club Tropical
- 4- Director del hotel Acuazul
- 5- Director del hotel Varazul
- 6- Director del hotel Canimao
- 7- Jefe de Recursos Humanos de Mar del Sur.

Del resultado del método aplicado se obtuvo que las cinco debilidades relevantes del Grupo Islazul sean las que se mencionan a continuación:

\*Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual.

\*La inexistencia de una estrategia integral de promoción y publicidad.

\*Insuficiente proceso inversionista. Deterioro de la planta, mobiliario, equipamientos y sistemas de los hoteles del Grupo Islazul en Varadero

\*Insuficientes niveles de satisfacción de los clientes, con la calidad de los servicios.

\*La insuficiente utilización de las TIC para gestionar la comercialización (reservación, promoción e información) y para administrar la operación.

Según los resultados obtenidos aplicando el método Kendall la debilidad más fuerte que afecta al Grupo Hotelero Islazul en Varadero es: Ineficiencia en la Estructura Organizativa actual. Por lo cual se recomienda aplicar cambios y/o mejoras en esta para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Diagrama Causa-Efecto.

A continuación, se analizan las principales causas que provocan un efecto negativo en el rendimiento a nivel general en la empresa hotelera Islazul del territorio de Varadero. Para su estudio se utiliza la herramienta de análisis llamada Causa-Efecto o Espina de Pescado, descrita en el capítulo anterior.

En el mismo se determina que las causas que afectan a la entidad son derivadas de los problemas estructurales que presenta el grupo Islazul en Varadero:

- 1- Económicas

- Aumento de los costos
  - Pérdida en moneda total
- 2- Recursos Humanos
- Falta de personal
  - Ineficiencia e ineficacia de los trabajadores
- 3- Dirección
- Falta de dirección estratégica
  - Incumplimiento de los Objetivos Estratégicos
- 4- Mantenimiento
- Problemas en la infraestructura
  - Bajos requisitos higiénico-sanitarios

Acciones	Fecha	Ejecutas	Responsable
Presentación en Consejo de Dirección de Empresa el cronograma de actividades para ejecutar perfeccionamiento funcional y estructural.	15/8/2018 Hasta el 23/8/2018	Directores, RRHH Organizaciones políticas y sindicales de la UEB	Director General de empresa
Información de preparación de miembros del Consejo Dirección de las UEB.	Del 20/8 - 23/8/2018	Directores de las UEB	Director General de empresa
Divulgación de indicaciones sobre proceso (por viables)	Desde el 1/9/2018 hasta que concluya proceso.	Consejo de Dirección RR.HH Organizaciones Sindicales.	Director General de empresa y Directores las UEB.
Creación de nuevas plazas que permitan un mayor eficiencia control de los recursos		Jefes de RR.HH de UEB.	Director General de empresa y Directores las UEB y de RR.HH la empresa.

como la facilitación del cumplimiento de actividades de empresa.			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Plan de acción. (Continuación)

Acciones	Fecha	Ejecutas	Responsable
Identificación de plazas ocupadas que resultan amortizadas las nuevas plantillas cargos y ocupaciones, que sobre la base de idoneidad demostrada deben ser analizados para determinar quiénes permanecerán en contratos indeterminados de carácter permanente ocupando plazas vacantes y quiénes deben ser declarados disponibles.	Hasta el 5 de noviembre de 2018	Jefes de RR.HH de UEB.	Director General de empresa y Directores de las UEB y de RR.HH de la empresa.
Confección de una carpeta documental del proceso			

Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones

Se logró realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa Islazul en Varadero, utilizando herramientas como el método de Kendall, el diagrama-efecto y la matriz DAFO se determinó el problema fundamental que afecta al grupo Hotelero Islazul y las causas que lo provocaron, la debilidad más fuerte presentada por el Grupo Hotelero Islazul es la estructura del mismo.

## Bibliografía

- ACEVEDO, JOSÉ A. (1987) *Proyecto de Organización de las Empresas Industriales, MES.*
- ALEMAÑY RAMOS, SONIA Y RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, FERMÍN ORESTES. ENFOQUE, (2001). *Dirección y Planificación Estratégica. Conceptos Metodológicos. Folletos Gerenciales.*
- ANSOFF, IGOR H. (1963). *Corporate Strategy and Analytical Approach to Business Polity for Growth and Exporsion*, New York. Mc Graw Hill.
- COLECTIVO DE AUTORES. (1996) *Estudios Turísticos*. No. 130.
- COLECTIVO DE AUTORES. (1998). *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.* Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- COPE, ROBERT G. (1981). *Strategic Planning. Management and Decision Making.*
- CUERVO ALVARO. (1994). *Introducción a la Administración de la Empresa.* Ed-Civitas, Madrid.
- D. PETER, (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management.* La Habana.
- DRUCKER PETER, F (1954). *The practice off management*, Nueva York. El Rincón del Gerente ¿Cómo dirigir mejor a los empleados? Disponible en: [www.gerenteweb.com](http://www.gerenteweb.com).
- GARCÍA GUTIÉRREZ, BENITA NANCY, HERNÁNDEZ JUNCO, VARNA. (2001). *Implementación de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos y resultados en Cuba y en la Universidad de Matanzas.* Folletos Gerenciales