

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR TURÍSTICO CUBANO:
ELEMENTOS CONCEPTUALES**

**THE STRATEGIC PLANNING IN THE CUBAN TOURIST SECTOR: CONCEPTUAL
ELEMENTS**

M.Sc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo¹. (0000-0003-4560-8645), Universidad de Matanzas,

yadney.osmaida@umcc.cu

M.Sc. Yenisey León Reyes². (0000-0003-0224-2946), Universidad de Matanzas

Resumen

La planificación estratégica actualmente es una herramienta necesaria para desarrollar las organizaciones. A ello, el sector turístico cubano no puede estar exento si pretende seguir perfeccionando su trabajo para satisfacer las necesidades de sus clientes. El trabajo tiene como objetivo definir los elementos que sustentan la planificación estratégica en la actualidad del sector turístico cubano. Para ello, se emplean métodos científicos, tales como: histórico-lógico, análisis crítico de fuentes, análisis-síntesis, inducción-deducción, general-particular; todos de utilidad en la aplicación de los fundamentos científicos. Como resultados del trabajo resaltan la contextualización del término en el entorno legislativo del sistema empresarial cubano. Donde se puede concluir que el Turismo, es un sector vital de desarrollo si se considera una visión más integral de la planificación estratégica, pues toma en consideración: necesidades de clientes, prestatarios, productos y otros factores productivos; en aras de adaptar las organizaciones a la dinámica de los destinos turísticos.

Palabras claves: *planificación estratégica; sector turístico cubano*

Summary

The strategic planning at the moment is a necessary tool to develop the organizations. To it, the sector tourist Cuban cannot be exempt if it seeks to continue perfecting its work to satisfy the necessities of its clients. The work has as objective to define the elements that sustain the strategic planning at the present time of the Cuban tourist sector. For it, scientific methods are used, such as: historical-logical, critical analysis of sources, analysis-synthesis, induction-deduction, general -

matter; all of utility in the application of the scientific foundations. As results of the work they stand out the present time of the term in the legislative environment of the Cuban managerial system. Where you can conclude that the Tourism, is a vital sector of development if it is considered a more integral vision of the strategic planning, because he/she takes in consideration: clients' necessities, borrowers, products and other productive factors; for the sake of adapting the organizations to the dynamics of the tourist destinations.

Key words: *strategic planning; Cuban tourist sector*

En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, acontecen cambios continuamente de gran trascendencia y envergadura, entre los que se pueden mencionar los económicos, los demográficos, los políticos, los tecnológicos, científicos técnicos, los de ámbito nacional e internacional, influyendo todos de alguna manera en los sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones empresariales.

Desde los últimos años se producen en Cuba procesos a menor escala que personalizan las relaciones y revalorizan lo próximo y lo cercano. En este marco se transfiere el poder central a las regiones y localidades, a través de la descentralización política y administrativa, con tendencias a acercar las decisiones hacia los lugares donde ocurren los problemas. (Quesada, 2019)

Desde esta perspectiva, según autores como (Chaviano, 2018), (Amigo, 2018), (Perdomo, 2018), Reyes (2018), León-Reyes (2018), la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la planificación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado" el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planificación estratégica es una herramienta cada vez más aplicada en el sistema turístico, lo que se evidencia en autores como: (García., 2016), (Brenes, 2019) y (Colectivo de Autores, 2019), (Quesada, 2019). En dichas publicaciones se muestra la capacidad de esta herramienta para aportar al desarrollo social y económico en muchos territorios. De allí que cada vez más se requiere de un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, tanto internos como externos, sean optimizados al máximo con la finalidad de que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo.

En relación con estos temas, los lineamientos que rigen la política social económica del país están referidos a la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social; y también, a continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación "calidad-precio"(Congreso del Partido, 2017).

En contexto con la actualización del Sistema Empresarial Cubano, las direcciones de las entidades tienen otorgadas nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad (Congreso del Partido, 2017)

En el caso del sistema turístico cubano, al Ministerio de Turismo le corresponden funciones estatales acorde a las características de cada territorio; dentro de la organización del sistema turístico existen empresas y grupos empresariales que se encargan de aprobar, controlar y evaluar planes, así como valorar los resultados de cada UEB correspondiente. De ahí, que el valor de la implementación de la planificación estratégica como herramienta en el turismo radica en que estimula la interpretación reflexiva de las distintas realidades, situaciones y actores de un territorio, los cuales se insertan en dinámicas sociales y económicas cada vez más complejas y de mayor incertidumbre.

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, "*strategia*", que significa el arte o la ciencia de ser general. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo (Stoner, 2000).

Su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzu Tzu Ping Fa o "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra (Reyes, 2018).

Se plantea por diferentes autores que es originario del campo militar, también aparece en el campo económico en obras de (*Neumann and Morgenstern*, 1944) y en el campo del *management* en obras de (*Chandler and Andrews*, 1962, Gárciga, 2001); así lo reconoce la autora (Perdomo, 2018).

Reconocida en la literatura mundial sobre el tema, es la definición de (*Mintzberg*, 1993), basadas en las perspectivas de la estrategia y esta denominación es conocida en la literatura como las cinco P de *Mintzberg*, su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones de los términos:

- Estrategia como plan: generalmente la estrategia se concibe como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Es decir, como guía para abordar una situación.
- Estrategia como pauta de acción: lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante. Considera que las

estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir, funciona como una maniobra para ganar a la competencia.

- Estrategia como patrón: desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos. Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.

- Estrategia como posición: la estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, o lo que es lo mismo entre el ámbito interno y el externo dentro de la entidad. Es decir, como medio para posesionar la organización en el entorno.

- Estrategia como perspectiva: elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones.

Los autores del presente trabajo al estudiar las diversas definiciones sobre estrategia empresarial encontradas en la literatura consultada la definen como un conjunto de acciones planificadas que contribuyen a alcanzar y desarrollar ventajas competitivas, y facilitan la asignación de los recursos necesarios para lograr metas de la empresa. Además, consideran que entre las acciones más comunes a desarrollar en una estrategia se destacan: las relacionadas con aprovechar nuevas oportunidades y defenderse de las amenazas, las que se utilizan para formar alianzas estratégicas y para lograr mejor posicionamiento en el sector, así como las de diversificación de la base de ingresos.

En Cuba, se aplica la dirección estratégica desde 1998 en conjunto con la dirección por objetivos que ya se aplicaba desde 1990 y el trabajo con los valores. Lo anterior motivó el impulso hacia un modelo de dirección empresarial instrumentado en la dirección estratégica por objetivos centrada en valores. (León-Reyes, 2018)

La aplicación de los lineamientos del VI Congreso del PCC demandó cambios sustanciales en el entorno empresarial cubano, los cuales constituyen nuevas exigencias y oportunidades para la empresa estatal socialista cubana. Debido a estas condiciones de cambio en el entorno se hace imprescindible la aplicación del proceso de dirección estratégica en las empresas cubanas (Y. B. Rodríguez, 2014).

Para los autores del presente trabajo se define dirección estratégica como el proceso continuado, reiterativo y transfuncional de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones que conducen a lograr las metas definidas y a resolver los problemas estratégicos de la organización, con el objetivo de dar respuesta adecuada a las demandas y exigencias del entorno, en cumplimiento del encargo social.

Se reconoce, en la literatura consultada, que el proceso de dirección estratégica se realiza a través de tres etapas: formulación, ejecución, y control estratégico. En la etapa de diseño estratégico el objetivo principal es formular el rumbo estratégico que debe seguir la organización. Para lograr esto es necesario establecer: la misión, la visión, la realización del diagnóstico estratégico, la determinación de los objetivos estratégicos, los valores organizacionales y las estrategias a seguir (Caballero, 2014).

La etapa de implantación es donde se ejecutan las estrategias definidas en la etapa de diseño estratégico, a través de la ejecución de las acciones proyectadas (Huamani, 2010). En esta etapa es fundamental el liderazgo, la motivación de los trabajadores, la capacidad de los directivos de convertir las estrategias en el quehacer diario de sus subordinados con un trabajo coordinado.

La etapa de supervisión y ajuste es donde se revisan, evalúan y controlan los resultados que se obtienen en la implementación de las estrategias (Gates, 2010). Aquí es fundamental la medición de las variables importantes para la organización y una de las herramientas que más se utiliza es el Cuadro de Mando Integral (CMI), diseñado por Kaplan & Norton, (1999). El control de gestión con el empleo del CMI ha revolucionado la dirección estratégica, pues permite acercar más lo estratégico a lo operativo y así resolver la falta de integración entre estos niveles que varios autores han resaltado (C. Rodríguez, 2013).

Como bien se expresa anteriormente la planificación estratégica forma parte de un proceso más abarcador que se denomina Dirección Estratégica. Es la etapa de planificación la que más atención e importancia recibe de los autores, por ser la etapa en la que se analiza la situación de la organización, se establecen las metas u objetivos deseados y se trazan las estrategias a seguir para llegar a su alcance. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

Muchas son las definiciones acerca de planificación estratégica, para la presente investigación, los autores consideran que planificación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas a largo plazo, sobre la base de un análisis sistemático del entorno que responda a los principales problemas estratégicos de la empresa, con el objetivo de dar respuesta adecuada a las demandas y exigencias del entorno, en cumplimiento del encargo social.

La planificación es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo como se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Tipos de planificación en los tres niveles organizacionales.

Alcance	Niveles	Tipo de planificación	Objeto
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano Plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos a nivel departamental.
Corto plazo	Básico	Operativo	Es a corto plazo y se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Fuente: (Chiavenato, 1994)

Una vez abordados los tipos de planificación en los niveles organizacionales se hace necesario hacer alusión a como se introduce la misma en Cuba; ya que según la autora (Perdomo, 2018), la planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania. El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir: qué es lo que se quiere lograr.
- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársele como un todo, es decir, un sistema.
- Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

En Cuba, se introduce la planificación estratégica en la década de los 90, con la implementación del Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 (art 3, inciso u), sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: la planeación empresarial constituye una herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista, y este decreto se actualiza en el 2017 a partir de las modificaciones que plantea el Decreto Ley 334. (Perfeccionamiento Empresarial, 2017)

Muchas de las empresas cubanas tienen implementado el perfeccionamiento empresarial, y se rigen por el Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal) con modificación por él Decreto ley 335 (Congreso del Partido, 2017), donde se exige el uso de la planificación estratégica.

En menos de una década el escenario internacional cambió y Cuba se enfrentó a un entorno inseguro y turbulento, donde los estilos, los procesos, la eficiencia y eficacia económica son imprescindibles para subsistir.

En el año 1995 se toma la decisión de comenzar con la capacitación de los principales dirigentes a implantación de la Dirección por Objetivos en todos los Organismo de la Administración Central del Estado y en los Consejos de la Administración de las provincias, con la determinación de los objetivos para los años 1996 y 1997, evaluados y asesorados por un grupo de especialistas de las universidades del país (López, 2011).

Estos procesos estratégicos en las cadenas y territorios se realizan algunos de forma independiente con las fuerzas de las propias entidades, y en otros casos se acude a equipos consultores de las universidades y centros de investigación para que ayuden a su realización y asesoramiento.

En el sistema turístico cubano los procesos estratégicos comienzan a desarrollarse en el año 1996 orientados por el Ministerio de Turismo. Los realizaron, en una primera versión hasta el año 2001 algunos grupos y territorios. Con posterioridad se orientó por continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003 y se incorporan otros grupos y territorios (López, 2011).

Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encuentran preparadas para asumir el reto de realizar procesos estratégicos, pues su personal, y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, lo que ha frenado la creación de una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubana. (Quesada, 2019)

No obstante, el monitoreo de estos procesos y su conducción correcta hará que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para su desarrollo. Además, se considera por los autores, que se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o grupo hotelero para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

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

Pero en el caso de la economía cubana, donde la planificación es la forma y rasgo distintivo de la dirección y administración de la economía, la planificación empresarial adquiere una connotación

especial y en particular los trabajos del plan económico anual, que constituyen la guía, el documento para la acción y dirección, donde se materializan, donde se concreta, donde se "aterriza" la planeación estratégica de la empresa. El sector turístico no está ajeno a ello, lo que se evidencia según (Toselli, 2015) en los últimos años, pues se ha pasado a una visión más integral que busca crear sinergia en el desarrollo del turismo, pero considerando las necesidades de las administraciones, el sector privado, los residentes y los turistas.

Los destinos turísticos son entidades dinámicas que, cada vez mejor y más rápido se deben adaptar a los repentinos cambios de los mercados. Son los mercados los que marcan los ritmos de evolución e intensidad del cambio (Itxaslehor, 2018).

El planeamiento turístico, el cual surgió aproximadamente a mediados del siglo XX, básicamente implementado desde el Estado, tiene distintos enfoques según las épocas, las tendencias o las necesidades.

Así aparece la planificación en el orden físico, liderado por enfoques solo geográficos, con el propósito de ordenar un territorio. También aquellos liderados por enfoques solo arquitectónicos para impulsar proyectos de edificación y construcción, enfoques meramente de orden económico, para la obtención de un beneficio comercial y enfoques sociales para atender las necesidades vacacionales de las poblaciones con menores recursos (Toselli, 2015).

En esta línea, ya desde hace unas décadas - la Agenda 21 para la Industria de los Viajes y el Turismo (W TTC -OM T-CT, 1996) y algunos documentos posteriores de la Organización Mundial del Turismo (OM T, 1999a, 1999b, 1999c) - plantean que tanto el sector público como el privado deben establecer sistemas y procedimientos en el proceso de toma de decisiones, y definir las acciones necesarias para el logro del desarrollo turístico, para lo cual dentro de las áreas de acción prioritarias se encuentra la planificación del turismo, la cual puede tener alcance nacional, pero también regional, metropolitano, o en el ámbito de localidades intermedias o pequeñas. (Quesada, 2019)

De acuerdo con lo anterior, en el destino turístico Varadero se han desarrollado investigaciones acerca de la planificación como herramienta de gestión empresarial para proyectar las entidades acorde a las demandas y exigencias del entorno; así lo demuestra la autora (León-Reyes, 2018).

Según la autora (León-Reyes, 2018), es necesario a la hora de realizar la planificación estratégica de cualquier entidad o empresa conocer cuál es el objetivo fundamental de dicho ejercicio, así como sus beneficios y limitantes, las cuales son expuestas en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2: Ventajas y desventajas de la planificación estratégica.

Ventajas de la planificación estratégica	Desventajas de la planificación estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La PE ofrece pautas congruentes con las actividades de la organización, permitiendo definir objetivos con claridad y métodos para alcanzarlos. ➤ Ayuda a prever los errores antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven. ➤ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. ➤ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso. Hay pues, menores posibilidades de que sean incorrectos o no factibles. ➤ Gracias a la PE los gerentes mejoran las posibilidades de tomar decisiones que soporten la prueba del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe gran peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa. ➤ En ocasiones tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos. ➤ Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

Fuente: Quesada, 2019.

Una vez abordados los principales elementos que, a criterio de los autores, se deben tener en cuenta desde el punto de vista conceptual sobre planificación estratégica en la actualidad turística de Cuba se puede concluir que la planificación estratégica da la posibilidad de predecir a dónde quiere llegar la organización, para lo cual toma como punto de partida el análisis de dónde está en la actualidad la misma, revelando por tanto la brecha que la separa de a dónde quiere llegar y permitiéndole planificar cómo lograr eliminar la brecha.

La planificación estratégica es una herramienta clave para la dirección, la cual representa un conjunto de decisiones y una preparación para actuar en el futuro, donde se establecen, en este caso, los objetivos empresariales a alcanzar en un período, se cuantifican los recursos y definen las formas y acciones para darle cumplimiento a esas metas.

En el caso del Turismo, que es un sector estratégico de desarrollo para Cuba, se considera una visión más integral de la planificación estratégica, puesto que se busca la creación de sinergias para el desarrollo, y toma en consideración las necesidades de clientes, prestatarios, productos y otros factores productivos, en aras de adaptar las empresas a la dinámica de los destinos turísticos.

Referencias bibliográficas

- Amigo, A. C. (2018). *Planeación estratégica para el periodo 2018-2022 de la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
- Brenes, G. C. (2019). *Nos falta planificación estratégica*. *La República.net*.
- Caballero, B. (2014). *Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio*. *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXV. (85-93).
- Colectivo de Autores. (2019). *Planeación estratégica, herramienta de gestión empresarial*. [Semanao Económico y Financiero de Cuba]. Ministerio de Finanzas y Precio.
- Congreso del Partido. (2017). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo 2016-2021*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Perfeccionamiento Empresarial. (2017). *Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Actualizaciones*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. ISSN: 1682-7511. <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Chaviano, A. R. (2018). *Alineamiento estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas*. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
- Chiavenato, I. (1994). *Administracao: teoria, processo e prática* (M. B. Sao Paulo Ed.). Brasil.
- García., L. M. R. (2016). *Planeación Estratégica en Hoteles*. Departamento de Turismo, Universidad de Matanzas.
- Gates, P. (2010). *Strategic Planning with critical success factors and future scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. (Technical report CMU/SEI-2010 – TR – 037 ESC – TR – 2010 – 102.USA), USA.
- Huamani, S. (2010). *Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en Época de Crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. [Proyecto final para optar por el título de Máster en Dirección Estratégica, no publicada], Perú.
- Itxaslehor, S. d. (2018). *Planificación y estrategia turística*. Delegación del MINTUR, Matanzas.
- León-Reyes, Y. (2018). *Propuesta de un modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas*. [Proyecto de tesis para optar por el título de doctor en Ciencias Técnicas, no publicada]. Universidad de Matanzas.
- López, M. E. P. (2011). *La dirección por objetivos con enfoque estratégico para la Hotelería Cubana*. [Proyecto final para optar por el título de Máster en Administración de Empresas, no publicada], Universidad de Matanzas.
- Mintzberg, H. Q. (1993). *El Proceso Estratégico*. Editorial México.
- Perdomo, G. F. (2018). *Planeación Estratégica para el periodo 2018-2022 en la UEB Servicios Integrales Centro, EM SERPET*. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
- Quesada, A. F. (2019). *Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el periodo 2019-2023*. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
- Reyes, A. L. (2018). *Actualización de la planeación estratégica para el periodo 2018-2022 en Em prestur Citur Varadero*. [Tesis de Diploma, Universidad de Matanzas].
- Rodríguez, C. (2013). *Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral*. [Proyecto final para optar por el título de Máster en Administración de Empresas, no publicada], Universidad de Matanzas.

- Rodríguez, Y. B. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. [Tesis de Doctorado, Universidad Marta Abreu (Estudio General)].
- Stoner. (2000). *Planificación*. Editorial México.
- Toselli, C. (2015). *Turismo, planificación estratégica y desarrollo local*. Departamento de Turismo, Universidad de La Habana.