

Artículo de investigación

Recibido: 01-02-2024 Aceptado: 14-03-2024

## Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

### Objetivos Estratégicos en gestión por la Dirección por Objetivos, Hotel “Los Caneyes”

*Strategic Objectives in management by Management by Objectives, Hotel “Los Caneyes”.*

1. Alexander Romero Alfonso

*Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “ Marta Abreu ” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Carretera de Camajuaní Km 5 y 1/2 en Santa Clara, Villa Clara. Cuba.*

*([dirección@caneyes.vcl.tur.cu](mailto:dirección@caneyes.vcl.tur.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1299-6469>*

2. Lilianny Falcón Ruiz

*Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “ Marta Abreu ” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Carretera de Camajuaní Km 5 y 1/2 en Santa Clara, Villa Clara. Cuba.*

*([lilianny.falcon@gmail.com](mailto:lilianny.falcon@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9506-5758>*

3. Alicia de la Concepción Alfonso Serafín

*Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “ Marta Abreu ” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Carretera de Camajuaní Km 5 y 1/2 en Santa Clara, Villa Clara. Cuba.*

*([aliciaas@uclv.cu](mailto:aliciaas@uclv.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0593-9143>*

4. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

*Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “ Marta Abreu ” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Carretera de Camajuaní Km 5 y 1/2 en Santa Clara, Villa Clara. Cuba.*

*([crislobalc@uclv.edu.cu](mailto:crislobalc@uclv.edu.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2226-0677>*

## Resumen

El trabajo se ejecutó en el Complejo Hotelero “Los Caneyes” del Grupo Cubanacán en la provincia de Villa Clara, con el objetivo de elaborar los Objetivos Estratégicos 2023-2025 del mismo y facilitar la Implementación de la Dirección por Objetivos (DPO) o (APO). Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas, encuestas, el juicio de expertos y las técnicas para la estimulación de ideas durante el diagnóstico: 5 fuerzas de Porter, Brainstorming, DAFO, Phillips 66, y el procesamiento estadístico a través del SPSS-22. Como resultados de la investigación se obtuvieron dos resultados básicos; un diagnóstico y se diseñaron los Objetivos Estratégicos al aplicar un procedimiento para el mismo en el proceso de implementación de la Dirección por Objetivos en el Complejo Hotelero, comprobándose su eficiencia según juicio de expertos.

**Palabras clave:** Dirección por Objetivos, Objetivos Estratégicos.

## Abstract

*The work was carried out in the “Los Caneyes” Hotel Complex of the Cubanacán Group in the province of Villa Clara, with the objective of developing its 2023-2025 Strategic Objectives and facilitating the Implementation of Management by Objectives (DPO) or (APO). Among the main techniques and/or methods used are documentary analysis, direct observation, interviews, surveys, expert judgment and techniques for stimulating ideas during diagnosis: Porter's 5 forces, Brainstorming, SWOT, Phillips 66, and statistical processing through SPSS-22. As results of the research, two basic results were obtained; a diagnosis and the Strategic Objectives were designed by applying a procedure for the same in the process of implementation of Management by Objective in the Hotel Complex, verifying its efficiency according to expert judgment.*

**Keywords:** Management by Objectives, Strategic Objectives.

## Introducción

La dirección y su enfoque en el proceso laboral toma vital importancia por regir las acciones de los hombres en cada entidad turística por lado las organizaciones demandan de una nueva generación de cuadros y reservas, capaces de retar los escenarios, las competencias y buscar soluciones creativas, inspirar una visión compartida en un ambiente laboral fluido, motivador que canalice positivamente las inconformidades de los trabajadores.

Se trata de gestionar los objetivos para lograr la interrelación entre ellos. Hay que además involucrar a todos los trabajadores en el conocimiento sobre este enfoque de la Dirección por Objetivos, que den cumplimiento a sus funciones y al desarrollo de competencias que faciliten el logro de los objetivos diseñados para la entidad y contribuya al logro de resultados en concordancia con las necesidades provocadas por los cambios.

Por lo anteriormente referido, es imposible llegar a consideraciones, sobre el papel del turismo y el cómo lograr los objetivos trazados si no se tienen presente las reflexiones mencionadas, por ello, el turismo atiende en la actualidad una de las más importantes y complejas maneras de comportamiento de este tiempo, debido a la multitud de relaciones sociales y sus impactos. Las condiciones inconstantes con grandes cambios en el contexto mundial, donde la competitividad está presente a cada paso; crean la necesidad en las empresas turísticas, de establecer convenios, negociaciones constantes que posibiliten conciliar, solucionar conflictos y crear nuevos espacios de negocios ( Salinas, E., & Mundet, L, 2019).

La Dirección por Objetivos es un sistema de gestión muy conocido y de amplia implantación en las empresas. Este enfoque se refiere a una metodología que busca vincular y alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados. Se trata de un concepto desarrollado en 1956 por Peter Drucker y que tiene desde entonces adeptos y ha dado grandes resultados. La Dirección por Objetivos se apoya en la convicción de que lograr un objetivo común entre las distintas esferas y jerarquías de una organización facilitará la consecución de los resultados estratégicos corporativos. La base fundamental de esta idea es que si los empleados se involucran en el proceso del que participan, será mucho más fácil, rápido y probable que se desempeñen de manera eficiente en su tarea. Se busca que todas las áreas trabajen con compromiso, convicción, madurez y responsabilidad. No se refiere a una mera política de recursos humanos, sino a una estrategia de dirección empresarial participativa e integral (de Arregui, M, 2023).

Lo referido tiene que estar asistido de una permanente preparación en temas como estilo, métodos, toma de decisiones, enfoque estratégico y en general todas las funciones de la dirección y sus enfoques.

La Dirección por Objetivos (DPO) o (APO), fue en su inicio, una filosofía de la administración y posteriormente, se transformó en un elemento para evaluar el desempeño, en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales, además es parte de la planeación estratégica en variadas organizaciones empresariales. Se recomienda que la APO deba transformarse en un sistema de administración para que sea realmente fructífera.

George S. Odiorner, uno de sus fundadores, la definió como:”...un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como guías para operar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros” (Odiorner, 1986).

Un sistema de Dirección por Objetivos incluye los siguientes aspectos:

- Pronóstico del ambiente externo e interno de la empresa.
- Desarrollo de una jerarquía y una cadena de propósitos que va desde la determinación del propósito y la misión, hasta el establecimiento de objetivos en toda la organización, incluyendo el nivel inferior.
- Preparación de un plan estratégico que se reconcilie en la base para los planes a corto y mediano plazos.
- Énfasis en el establecimiento de objetivos demostrable (Francés A. & Serna H, 2019).
- Progreso de planes de acción para alcanzar los objetivos, coordinación de tareas, determinación de la estructura de la organización, autoridad, responsabilidad y roles para los puestos individuales.

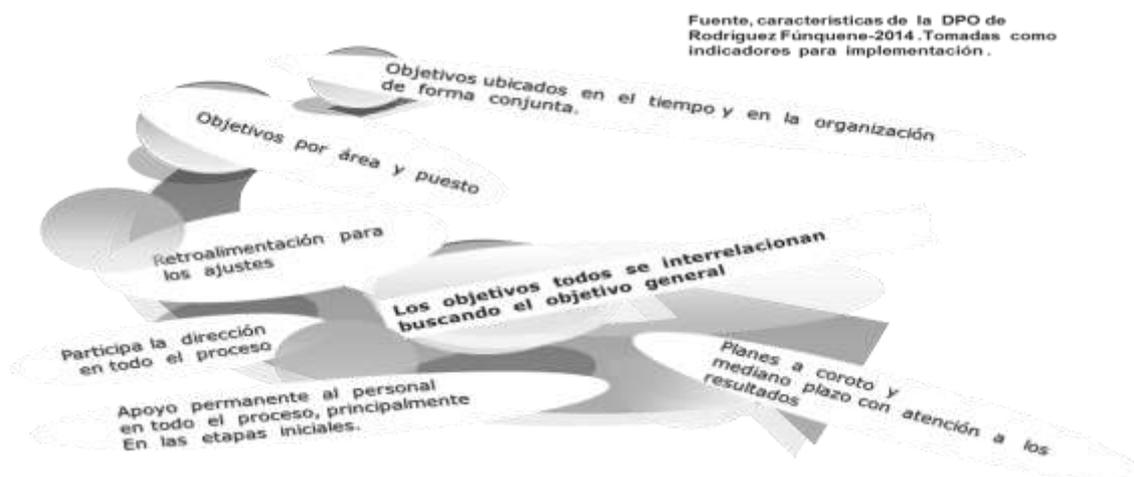
La planeación estratégica por primaria que sea combina una premisa necesaria para la implementación de un sistema de APO, beneficiando la conexión de las metas a corto plazo con los propósitos a largo plazo y tolerando la integración de los esfuerzos de los cuadros y reserva en todos los niveles. Los objetivos estratégicos componen la plataforma para la enunciación de los objetivos tácticos que son precisamente los que están más apretadamente relacionados en un sistema.

Un Plan Estratégico Institucional es la herramienta por excelencia con la cual se define la ruta que debe seguir una institución que, responsablemente haga el ejercicio de ligar la planificación con los recursos disponibles. En la construcción de este es importante la participación de las máximas autoridades y funcionarios clave de la estructura programática, además, se debe considerar otras herramientas de rango mayor como las políticas y prioridades institucionales y otros instrumentos de planificación.

Los objetivos estratégicos tienen su propio proceso de formulación. Son fijados por el más alto nivel de la dirección con la participación de los jefes de los niveles inferiores. La planeación estratégica y la administración por objetivo se complementan mutuamente. Aplicar tipo de administración, es un proceso que implica que la organización haya decidido y establecido en su más alto nivel los propósitos, las misiones, los objetivos estratégicos a más largo plazo.

Mateos Aparicio define la Dirección o Administración por objetivos como: un sistema en que los objetivos específicos se determinan en forma conjunta por los distintos niveles de la organización, se revisa de forma periódica el progreso hacia los mismos y se conceden premios con base a dicho progreso (Aparicio, 1999).

La implantación de la Dirección por Objetivos requiere que los trabajadores de una entidad tengan conocimientos de qué es la Dirección por Objetivos, sus implicaciones y características, esta última requiere de un desglose para su mejor conocimiento, por lo que a continuación quedan representadas en este artículo, tal y como siguen:



**Figura 1.** Características de la DPO.

**Fuente:** Rodríguez Fúnquene (2014).

En la entidad del Complejo Hotelero “Los Caneyes” se realizó el análisis de las dificultades y posibilidades para la aplicación de la Dirección por Objetivos (DPO), de ello resultó los siguientes: 1.-Carencias en los conocimientos sobre el perfeccionamiento empresarial, así como en lo referido a la Dirección por Objetivos que van encaminados a mejores resultados, 2.- Necesidad del cambio para contribuir al Perfeccionamiento empresarial y alcanzar etapas superiores, lo que no siempre es bien comprendido por algunos trabajadores.

Hoy se trabaja en el cumplimiento de estos preceptos y se implanta la Dirección por Objetivos en el proceso de perfeccionamiento, pero, por diversas causas aún existen dificultades ya referidas.

El Perfeccionamiento de la Gestión en el sector turístico es una tarea de primer orden que puede lograrse con una estrategia bien definida a partir de la aplicación de la Dirección por Objetivos, el fortalecimiento de los valores compartidos de las organizaciones, el liderazgo de los cuadros y la participación de los trabajadores en la Dirección, así apreciado por Gallego, el que analiza aspectos relacionados con la Nueva Era que nos toca vivir, tratando de transmitir a los directivos una visión distinta que incorpora a su labor la ética, el desarrollo sostenible, la calidad o una percepción más participativa de los recursos humanos (Gallegos, 2023).

El objetivo de este estudio es: Elaborar los Objetivos Estratégicos 2023-2025 para el Complejo Hotelero “Los Caneyes” para facilitar la Implementación de la Dirección por Objetivos.

### **Métodos**

En el examen de las variables externas (amenazas y oportunidades) se circunscriben aquellas de mayor ocurrencia intrínsecas en cada dimensión, manejando información internacional, nacional y del MINTUR territorial, que responden al entorno general, las que fueron evaluadas por los directivos. Para el desarrollo de la investigación se efectuó un análisis profundo de unos varios procedimientos de diversos autores para el diagnóstico, resultando seleccionado el propuesto por (Martínez, *et al.* 2002) por su integralidad y aplicabilidad para este escenario, constando el mismo de las etapas siguientes: Etapa 1. Formación del grupo de diagnóstico, Etapa 2. Elaboración del cronograma, Etapa 3. Ejecución del diagnóstico: 3.1 Caracterización general del objeto de estudio, 3.2 Análisis Externo, mediante el análisis del entorno general o macroentorno, el análisis del entorno competitivo o microentorno y el 3.3 Análisis Interno.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas, encuestas, 5 fuerzas de Porter, Brainstorming, DAFO, Phillips 66, el juicio de expertos y las técnicas estadísticas a través del SPSS-22, las que mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.

En el nivel teórico se utilizaron los métodos siguientes: Analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo - deductivo y el hipotético-deductivo. En el análisis ejecutado en el nivel empírico, para el estudio de las variables internas (fortalezas y debilidades) se aplicó al 100% de los cuadros, los que fueron encuestados.

En el caso de los trabajadores, se tomó de manera intencionada la muestra a las áreas de servicio de los seis hoteles, lo que representó el 35% de ellos. Además de manera aleatoria se entrevistaron clientes que estuvieran hospedados.

## Resultados y discusión

Entre los resultados se aprecia un resumen de la sistematización de los principales autores y su coincidencia en cuanto a aspectos teóricos sobre la Dirección por Objetivos, además se refleja un diagnóstico, las áreas claves para este estudio y el número de objetivos estratégicos formulados para la mejor implementación de la Dirección por Objetivos y el funcionamiento del Complejo Hotelero estudiado. A continuación los resultados:

Desde lo teórico se planteó que la implementación de la administración por objetivos debe lograr: establecer por parte de la dirección, metas claras, medibles y alcanzables e involucrar a los empleados mediante la participación en las tomas de decisiones, logrando que los mismos sean protagonistas conscientes del proceso de implementación.

El diagnóstico evidenció que el 58,25% de los entrevistados no conocían el concepto de Administración por Objetivos, esto dado por no haberles explicado bien el valor de la DPO y su significado en los resultados del Complejo, en este sentido el trabajo de promoción aún carece de información para los trabajadores, lo que contrasta con los cuadros que el 95% planteó conocer la DPO, en este aspecto se orientó las medidas por áreas de trabajo, que facilitaron la conducción de los procesos de la entidad, referente a las informaciones sobre la Dirección por Objetivos.

Se enfatizó en el propósito del complejo que radica en brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en entornos diversos que incluyen paisajes de naturaleza, hoteles de ciudad e inmuebles que posean valores, y que por tanto, permiten el disfrute de las modalidades de turismo de naturaleza, histórico-cultural y de ciudad; para todo lo cual dispone de un personal altamente profesional y de una gran variedad de ofertas ajustadas a las categorías de tres y cuatro estrellas. La empresa trabaja de forma sostenida por garantizar en todo momento la mejora continua en la calidad en los servicios y eliminar las dificultades.

Principales resultados del diagnóstico al cruzar la información obtenida:

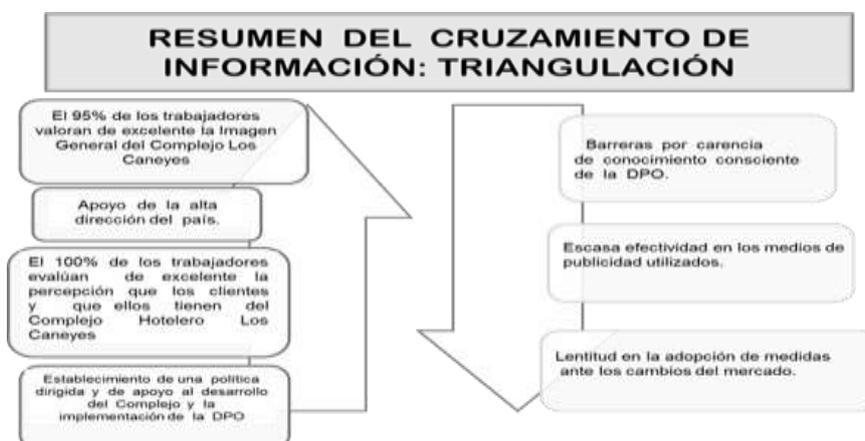


Figura 2. Resumen del Diagnóstico. Fuente: elaboración propia.

Se logra una mayor motivación en el personal, si se aplica adecuadamente pasos de la administración por objetivos, los empleados pueden ser eficientes, eficaces y alcanzar satisfactoriamente los resultados. Otro de los resultados referenciado son las metas instituidas por la administración, que facilita la participación activa de los empleados, el total apoyo de la alta dirección, una adecuada capacitación acerca de la teoría y un sistemático seguimiento a los objetivos.

Los objetivos de cada una de las áreas deben interrelacionarse en función del objetivo general del Complejo para facilitar los resultados, siempre logrando la participación activa de los trabajadores, a continuación se analizan los diversos procedimientos para alcanzar la elaboración de los objetivos estratégicos.

Tabla No. 1 Análisis de los procedimientos y metodologías para derivar los objetivos estratégicos.

No	AUTOR	AÑO	DE LOS ASPECTOS MAS SIGNIFICATIVOS VINCULADOS A LOS PROCEDIMIENTOS EN CUANTO AL DIAGNÓSTICO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ESTÁN LOS QUE SIGUEN:
1	Harold Koontz y Heinz Weihrich.	1995	
2	Morrisey, G.L.	1996	
3	Stoner, J.	1996	
4	Martina Menguzzato y Juan José Renau.	1997	-Formación del grupo de diagnóstico.
5	García Falcón y Medina.	1998	- Elaboración del cronograma.
6	Rogelio J. Gárciga.	2001	-Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito.
7	Martínez, C., Valdés, G., González, B. L. y Moya, M. Y.	2002	-Misión, Visión y Valores compartidos.
8	Mariela Columbié Santana	2002	-Análisis Externo.
9	Ángel Gandarilla Bermejo y Ferriol Sánchez	2003	- Análisis Interno.
10	Serna	2003	- Áreas de Resultados Clave y los objetivos estratégicos por ARC.
11	Ronda y Marcané	2004	- Confección de estrategias, plan de acción e implementación y control.
12	Lira	2006	-Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión.
13	MSc. Berta Leidy González Valdés.	2008	- Un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización.
14	Nelson García Reinoso.	2009	-Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios y causas.
15	Moya, González y Martínez.	2009	-Reconocimiento del estado esperado y las categorías a utilizar en estos análisis para alcanzar las proyecciones y resultados.
16	Marianela Armijo.	2011	-Basado en el análisis estructural e insertado en el proceso de planificación estratégica.
17	Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez	2012	
18	González y Ramos	2013	
19	González y De Dios	2014	
20	Daniel Martínez y Artemio Milla. Cuadro de Mando	2019	
21	Antonio Francés y Humberto Serna Gómez CEUPE.	2019	

Fuente: Elaboración propia.

De los procedimientos valorados, se seleccionó en el propuesto por García (2009), que resultó ser el más integral y acorde a las características del estudio en el complejo.

El mismo consta de siete (7) etapas de las cuales solo se tomaron las que corresponden hasta la formulación de los objetivos estratégicos para la gestión hotelera de manera participativa y pertinente al Complejo Hotelero “Los Caneyes”.

Derivado de todos los análisis y resultados se declararon las áreas claves y sus objetivos estratégicos, quedando organizados de la forma siguiente:

### **Resultado de Objetivos Estratégicos por áreas claves.**

ÁREAS CLAVES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES (12 áreas de resultados Claves ( ARC) y 26 Objetivos ).Tales son:

Arc - 1: Gestión de la Dirección.

Objetivo No. 1: Formar Cuadros y reservas como profesionales integrales en el turismo que se caractericen por su profundo conocimiento del turismo y con sentido humanista, firmeza político-ideológico, competentes, cultos y comprometidos con la revolución, capaces de implementar los enfoques y políticas establecidos.

Arc - 2: Gestión Comercial

Objetivo No. 2: Promover la formación de los cuadros y trabajadores en elementos sobre marketing para mejorar la promoción desde la inclusión de todos, potenciando los productos autóctonos de cada hotel que conforman el Complejo Hotelero.

Objetivo No. 3: Conseguir todos los estándares de las marcas Horizontes, Cubanacán y Encanto, completando todos los elementos que requieren los mismos para las promociones que procedan según la etapa que hagan al Complejo más competitivo.

Objetivo No. 4: Desarrollar acciones de contacto con las Agencias de Viajes y Turoperadores para las promociones de los productos de los seis hoteles que lo conforman, así como la realización de los almuerzos en tránsito y excursiones.

Objetivo No. 5: Examinar las ofertas que brindan las instalaciones y modificar aquellas que no posean una buena imagen y aceptación por parte de los clientes.

Objetivo No. 6: Conservar constantemente el control y evaluación sobre el grado de satisfacción del cliente a través del uso de encuestas, contacto directo con los clientes, libro de quejas y sugerencias.

Objetivo No.7: Instituir ofertas de combinados atractivos, brindando recorridos dentro de los hoteles, que facilite la utilización de los atractivos culturales y naturales del entorno, mostrando una mayor diversidad de productos.

Arc 3: Gestión de Calidad

Objetivo No. 8: Incrementar los resultados en un 95% desde la gestión, la innovación y diversidad, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del complejo hotelero, sus hoteles, trabajadores y cuadros.

Objetivo No. 9: Lograr impactos de los procesos integrados sobre el progreso económico y social local, consolidando al Complejo Hotelero "Los Caneyes" como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión estratégica del desarrollo local y en el logro de una sólida base económico productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión.

Objetivo No.10: Conquistar un incremento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo los parámetros de calidad instituidos.

Arc 4: Gestión de Alojamiento

Objetivo No.11: Establecer mecanismos de fidelización para los clientes repitentes que faciliten la continuidad de su visita al Complejo Hotelero “Los Caneyes”.

Objetivo No. 12. Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación del personal de alojamiento, lo que contribuye al avance de la calidad en los servicios.

Arc 5: Gestión de la Restauración

Objetivo No. 13: Determinar los perfiles de los clientes que facilite la satisfacción de las necesidades desde la restauración.

Arc 6: Atención al Cliente.

Objetivo No. 14: Estudiar el mercado y las expectativas del cliente, que facilite el establecimiento de acciones orientadas a elevar la satisfacción de sus necesidades.

Arc 7: Animación y Promoción Cultural

Objetivo No. 15: Alcanzar las actividades de animación una mayor integración al entorno de los hoteles pertenecientes al Complejo Hotelero “Los Caneyes”.

Objetivo No. 16: Manejar el tiempo libre de los clientes de manera más enriquecedora y en los planos culturales, históricos y espirituales.

Objetivo No. 17: Favorecer la diversificación en diversas actividades e ir modificando las conductas, ayudar a formar valores patrimoniales locales, nacionales desde la calidad de las actividades y el intercambio con los clientes.

Arc 8: Económico – Financiero

Objetivo No. 18: Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente del Complejo Hotelero “Los Caneyes”.

Objetivo No.19: Entrenar a los cuadros y reservas en los eventos de control interno.

Arc 9: Abastecimiento General

Objetivo No. 20: Mantener la mejora y crecimiento de la gestión del abastecimiento.

Objetivo No. 21: Reducir gastos cumpliendo estrictamente los presupuestos aprobados.

Objetivo No. 22: Manejar los precios de las compras que faciliten el cumplimiento de los costos.

Objetivo No. 23: Fortalecer el aseguramiento de los recursos materiales y financieros, la infraestructura y los servicios en los procesos para la mejora del servicio, orientado a la calidad en la utilización de los recursos sobre la base del cumplimiento de lo recomendado por el sistema de control interno.

Arc 10: Servicios Técnicos

Objetivo No. 24: Alcanzar la transformación cuantitativa y cualitativa de la informatización en cada hotel y en el complejo hotelero en general.

Arc 11: Seguridad, Protección y Defensa

Objetivo No. 25: Obtener índices elevados en la seguridad, protección, defensa y en la preparación del personal en los contextos actuales del complejo hotelero y sus transformaciones.

Arc 12: Gestión del Capital Humano

Objetivo No. 26: Responder por la eficiencia, eficacia y pertinencia en el manejo de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y convicciones revolucionarias manifestadas en sus modos conductuales, de relacionamiento con sus compañeros y con los clientes.

La implementación de la Administración por Objetivo (APO), tuvo en cuenta la misión, visión, valores compartidos y estrategia empresarial para: planificar las tareas a cumplir, organizar la áreas claves, funciones de los puestos laborales, objetivos e indicadores.

El principal aporte, está dado, en la interrelación de los Objetivos Estratégicos, con las proyecciones de la entidad y la participación de sus trabajadores con una visión integral hacia el futuro.

Juicio de los expertos y la implementación de la Dirección por Objetivos en el Complejo Hotelero “Los Caneyes”, evidencian que es factible la propuesta de áreas claves y objetivos que se desarrollan y ejecutan en el complejo como resultado de este estudio.

## Conclusiones

1. La investigación bibliográfica desarrollada facilitó profundizar en el contenido de la Dirección por Objetivos analizando la variedad de conceptos y procedimientos, destacando todos los autores un elemento básico en la efectividad de los resultados, o sea “los objetivos”.
2. Los resultados del diagnóstico estratégico facilitó determinar las principales particularidades de los aspectos internos y externos para el futuro desarrollo del Complejo Hotelero “Los Caneyes” en el proceso de la implementación de la Dirección por Objetivos que esboza brechas entre la misión, objetivos, desempeño y visión.

3. Los Objetivos Estratégicos diseñados con 12 áreas claves, 26 objetivos estratégicos en áreas consideradas claves en el complejo, permite al mismo, desarrollar una actitud activa, mejor control y soluciones creativas acordes a las necesidades actuales a partir del beneficio y utilización de las oportunidades.
4. El Juicio de los expertos y la implementación de los objetivos y áreas diseñadas evidencian que son pertinentes, factibles, consistencia interna, claridad y posibles de aplicar en el complejo objeto de estudio.

### Referencias bibliográficas

1. Aparicio Petra, A. (1999) Dirección y Objetivos de la Empresa actual. Ed. Centro de Estudios. Ramón Areces. s. a. Editorial Universitaria Ramón Areces España.
2. De Arregui, M. (2023) ¿Qué es la dirección por objetivos y cómo aplicarla en tu empresa? OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-direccion-por-objetivos-y-como-aplicarla-en-tu-empresa>. España.
3. Drucker, Peter F. (1954.) "The Practice of Management", in ISBN 0-06-011095-3.
4. Francés A. & Serna H. (2019) La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (libro).Universidad de Alcalá.
5. Gallegos, J. F. (2023). Gestión de hoteles. Una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. Editor Ediciones Paraninfo, S.A, ISBN 8428328420, 9788428328425, N.º de páginas 954 páginas ISBN: 84-283-2842-0.
6. García, N. (2009). Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en Mega Hoteles de Playa, Categoría Cinco Estrellas. (Tesis de maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.
7. Martínez, C., Valdés, G., González, B. L. y Moya, M. Y. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE–UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
8. Ministerio de Gobernación y Policía (2022) PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2023.Costa Rica.
9. Odioner, G.S. (1,986) “Administración por Objetivos Nuevo Sistema de Dirección”. Ira. Ed. México Limusa.
10. ONEI. (2020) Turismo internacional. Indicadores seleccionados. Enero-marzo de 2019.Recuperado el 12 de enero de 2020 [www.onei.cu](http://www.onei.cu)
11. Ramírez, K. S. (2017) “La administración por objetivos y su relación con la productividad en la empresa Clariant SA, Callao.” Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración. “Universidad César Vallejo”. Lima – Perú.

12. Rodríguez Fúquene, M E. (2014). *Administración por Objetivos, una Estrategia que le permite a la Organización alcanzar sus metas de manera conjunta* Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Administración de Empresas. Diplomado en Alta Gerencia. Bogotá. Colombia.
13. Rodríguez, M.E. (2014) *Administración por Objetivos, una estrategia que le permite a la Organización alcanzar sus metas de manera conjunta.* (Consulta de Chiavenato, 1989).
14. Salinas, E., & Mundet, L. (2019). *El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas.* Rosados Ventos. *Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49. doi:<http://dx.doi.org/10.18226> .

### **Contribución autoral**

1. Lic. Alexander Romero Alfonso, Diseño de la investigación, análisis e interpretación de los datos. Redacción y corrección del manuscrito.
2. Lic. Lilianny Falcón Ruiz, Redacción, análisis y revisión final.
3. Dra.C. Alicia de la Concepción Alfonso Serafín, Diseño de la investigación, análisis e interpretación de los datos. Redacción y corrección del manuscrito.
4. Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, Revisión crítica. Redacción y corrección.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.