

ESTUDIO ORGANIZATIVO INTEGRAL DEL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS EN EL HOTEL CAYO SANTA MARÍA

Autora: Lic. Isis Laura Corcho Reyes

Dirección: San Miguel 66 % Juan Bruno Zayas y Villuendas. Santa Clara. Villa
Clara.

País: Cuba

e-mail: isislaury@uclv.cu

RESUMEN

Los continuos avances tecnológicos, así como las demandas de los consumidores centradas en el binomio precio/valor abren un nuevo ciclo en la industria turística. En esta ocasión, los cambios se producirán a una velocidad mucho mayor respecto a anteriores etapas. La organización y planificación en empresas turísticas permiten el mejoramiento continuo como condición esencial para garantizar el crecimiento sistemático y la competitividad. En los hoteles de playa los clientes suelen tener estancias prolongadas, por lo que el confort y el buen servicio son primordial, es por ello que el departamento de Regiduría de Pisos constituye un área clave para el funcionamiento de las instalaciones de alojamiento que responden a esta modalidad. En la actualidad, ha surgido la necesidad de optimizar la gestión de esta área en el Hotel Cayo Santa María, así como de encontrar soluciones a los problemas de planificación detectados. De esta forma el objetivo principal de la investigación es realizar un estudio organizativo que facilite una adecuada planificación del área de alojamiento; teniendo en cuenta los estándares de la marca propia y las características de los hoteles de este tipo. Los resultados de la investigación son expuestos a través de un conjunto de propuestas de mejora para los procesos analizados. Para ello se hizo uso de métodos y técnicas para recopilación de la información como: la observación directa, entrevistas, el análisis y síntesis, inductivo-deductivo e histórico-lógico, así como la revisión y análisis de documentos.

Palabras claves: área de alojamiento, regiduría de pisos, planificación, estudio organizativo, hoteles de playa.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. El destino turístico Cayos de Villa Clara, con más de una década de experiencia hotelera, una demanda creciente, conocedora de productos y servicios diferentes, y conscientes de la competitividad de las ofertas, enfoca sus objetivos hacia el logro de un servicio distintivo por su confort y excelencia, en una amplia variedad de alojamientos, los cuales responden a diferentes tipologías y categorías (MINTUR, 2015). Con el propósito de mantener y superar el desarrollo de la empresa turística se hace necesario alinear las estrategias al Decreto Ley 281 de 2007 y a los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución donde se plantea la necesidad de lograr que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes y competitivas, bien organizadas y eficaces que garanticen la implantación de Sistema de Dirección y Gestión (SDG), así como, incrementar la competitividad, a partir, principalmente de la elevación de la calidad de los servicios (Lineamiento 257). En este sentido, el **Problema de Investigación** que da origen a la presente investigación se resume en la necesidad de determinar un estudio adecuado del área de Regiduría de Pisos para el “Hotel Cayo Santa María” que permita una planificación eficiente y responda a los estándares de la Marca Propia y a las características del hotel.

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamenta esta investigación y que permite definir el siguiente problema de investigación a resolver: la no existencia de un estudio organizativo que permita una adecuada planificación del área de alojamiento para el “Hotel Cayo Santa María”; teniendo en cuenta los estándares de la Marca Propia y las características del hotel.

Objetivo General: Realizar un estudio organizativo que permita una adecuada planificación del área de alojamiento para el “Hotel Cayo Santa María”; teniendo en cuenta los estándares de la Marca Propia y las características del hotel.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizan métodos y técnicas tales como: observación directa, estudios bibliográficos, análisis comparativo y análisis documental.

DESARROLLO

1.1 Organización y planificación del área de alojamiento en hoteles de playa.

La planificación le llegó de afuera al sector turismo y cuando desde “ese afuera” se redujo la demanda, la presión o el interés por los procesos de planificación, éstos comenzaron a languidecer hasta encontrar un piso, lo que permitió que se detectaran necesidades propias del sector y desencadenar procesos que surgían casi espontáneamente donde existiera algo innovador o se desarrollara un programa creativo o un liderazgo emprendedor, etc. Los hoteles que responden a la tipología de playa, brindan los tradicionales servicios de alojamiento y alimentación y además ofrecen los servicios colaterales de boutiques, negocios, Spa y salas de congresos, se limitan fundamentalmente al periodo vacacional y la estancia suele ser prolongada. Pero la verdadera misión y propósito del área de Regiduría de Pisos en los establecimientos de alojamiento turístico es ofrecer estancias para el descanso y el reposo teniendo en cuenta la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. La mejor representación de la misión y los propósitos de la hotelería para la modalidad de tránsito es la hospitalidad y el confort; es decir, la calidad y la actitud del departamento para acoger amablemente a los visitantes, garantizando a la vez su bienestar (López, 1990; Colectivo de autores; 2007).

Para el cumplimiento de la misión de esta área, también conocida como Ama de llaves, se deberá coordinar: la actividad funcional de los cuartos a través de la limpieza y sistematización de los mismos, la limpieza general programada para todo el hotel y la inversión de la lencería en dotación y control del guardarropa. En la ejecución de las tareas de limpieza, se cuenta con las camareras de alojamiento, las limpiadoras de áreas y las auxiliares de limpieza. Según las prioridades del departamento y las disponibilidades de personal, este es distribuido para las áreas nobles o comunes y para las habitaciones.

A pesar de contar con los manuales del procedimientos el hotel realizó el cambio de marca recientemente, operando como Marca Propia, por lo que la planificación que se ha venido realizando es insuficiente, haciéndose pertinente el estudio organizativo del área de Regiduría de Pisos puesto que este contribuye a una eficiente planificación y manifiesta las posibilidades de mejorar la gestión de alojamiento y las medidas a implementar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

1.2 Procedimiento para el Estudio Organizativo Integral del área de alojamiento.

El procedimiento consta de dos fases:

Fase I: Diagnóstico del área de Alojamiento.

Fase II: Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico.

Como punto de partida para realizar el diagnóstico del área de Regiduría de Pisos, se determina el grupo de trabajo con el que se va a interactuar para recopilar la información requerida. El mismo está integrado por los miembros del Consejo de Dirección, pues manejan la mayor parte de la información de la entidad y son de gran ayuda en el procesamiento de los datos.

Paso II: Cronograma para el Diagnóstico

Conjuntamente con los miembros del mencionado equipo de trabajo, se planifican los encuentros en las diferentes áreas del hotel con motivo de recopilar la información sobre el estado de las mismas y su incidencia en el departamento.

Paso III.1: Caracterización General del área de Regiduría de Pisos del Hotel Cayo Santa María.

El departamento de Regiduría de pisos tiene como misión más importante, la satisfacción del cliente, asegurando una imagen impecable del hotel y garantizando la limpieza, arreglo y control de las áreas de piso, habitaciones y áreas públicas del hotel; servicio y estado de mantenimiento de las áreas de alojamiento y zonas nobles. Además de brindar servicio de lavandería a huéspedes y personal del hotel. El hotel cuenta con 846 habitaciones, distribuidas en dos zonas: la zona este, con ocho bungalós y 372 habitaciones, y la oeste, con diez bungalós y 474 habitaciones (de ellas, 828 son estándar y 18 son suites).

Paso III.2 Análisis Externo

Análisis del entorno general o macroentorno del Hotel Cayo Santa María.

Los factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias han configurado un marco de actuación donde el departamento de Regiduría de Pisos del “Hotel Cayo Santa María” desarrolla sus operaciones son:

Entorno Internacional

Cuba cerró 2015 con 3.524.779 visitantes, de los cuales 3.490.710 lo hicieron en la clasificación de turistas, es decir, pernoctaron al menos una noche en la isla, se supera así el récord alcanzado en 2014, cuando por primera vez se superaron los tres millones de viajeros internacionales. Entre los principales **países emisores** se mantuvieron **Canadá, Alemania, Francia, Reino Unido,**

Entorno Político

Un aspecto novedoso en el ámbito político lo constituye el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos, sobre la base de la igualdad soberana, la no injerencia en los asuntos internos y el respeto absoluto a la independencia, lo cual ha causado gran interés en el panorama internacional creando grandes expectativas para el progreso de la industria turística en Cuba.

Entorno Social y Cultural

Está caracterizado por la estabilidad social y política, garantiza un clima de paz, seguridad y protección ofreciendo la garantía de un viaje tranquilo, alejado de la violencia y el desorden público. En esta esfera el país exhibe grandes logros como altos grados de escolaridad, y elevado nivel cultural.

Entorno Económico

La estructura económica de Cuba se caracteriza por la destacada participación del sector privado, o sea, de los trabajadores llamados cuentapropistas junto al sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la Ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), y la aplicación generalizada de la informática. Con el transcurso de varios años de desarrollo continuo, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía cubana.

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del Hotel Cayo Santa María.

En lo que respecta al análisis del entorno específico se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes

A partir de estudios realizados en los informes de comercial, se considera el mercado canadiense como el de mayor peso en el período analizado, siendo el mercado con más afluencia a sus entidades en el destino Cayos de Villa Clara.

Fuerza 2: Poder de negociación con los proveedores.

En los contratos con los proveedores se precisa de manera clara las obligaciones de ambas partes. El hotel cuenta con varios proveedores pero a través Resolución No 17 del 2012 aprobada por el GRUPO DE TURISMO GAVIOTA SA, se establece un procedimiento para la adquisición de alimentos, insumos y bebidas, dándole prioridad, a partir de la demanda anual a AT Comercial.

Fuerza 3: Rivalidad entre competidores

La principal competencia del “Hotel Cayo Santa María” son los restantes hoteles que operan en el destino que ofrecen productos similares al mismo. Casi todos poseen la misma categoría, elevados números de habitaciones, comparten la misma playa, atienden prácticamente los mismos segmentos de mercado de ahí que los mismos únicamente se diferencien en el servicio de acuerdo a sus respectivos estándares de cadena.

Fuerza 4: Amenaza de competidores potenciales

La competencia potencial está representada por los hoteles que se encuentran en proyecto de construcción o en fase constructiva en los Cayos de Villa Clara.

Fuerza 5: Amenaza de productos o servicios sustitutivos

No existe amenaza de productos sustitutivos que amenacen a la entidad dado que no existe ninguno capaz de reemplazar la función de alojar con la exquisitez de las condiciones de un hotel.

Paso III.3 Análisis Interno

Subsistema de Dirección

El estilo en el ejercicio de dirección se basa en: La Dirección Participativa y la unidad entre las organizaciones políticas y de masas con la administración para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Se pretende lograr una activa y sistemática participación de los trabajadores en la Dirección Empresarial.

Gestión de la Calidad

La Política de Calidad se deriva de la Misión y las orientaciones de la Dirección de Calidad y está encaminada a mantener una alta competitividad y satisfacción de los clientes. El índice de satisfacción general de los clientes en la instalación, según la encuesta realizada por Gaviota, correspondiente al mes de marzo del presente año fue de 88.48%, sin embargo, se detectaron varias deficiencias, que se materializan con las principales insatisfacciones y quejas de los clientes. Las encuestas arrojaron un índice de satisfacción de 88.08% de acumulado en las habitaciones

Actividad de Marketing y Comercialización

Los principales mercados del hotel lo constituyen en primer lugar Canadá y en segundo lugar el mercado nacional.

Gestión de los Recursos Humanos

El departamento de Regiduría de Pisos está compuesto por 128 personas (este número indica el máximo de personal con el que se labora en la temporada alta). La

siguiente tabla recoge los puestos de trabajos de la estructura del área y el número de trabajadores encargado de la realización de las funciones de los mismos.

2.4 Resultados del Diagnóstico en el Hotel Cayo Santa María.

A partir de la aplicación de la técnica tormenta de ideas se identificaron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Oportunidades:

1. Existencia de centros de formación y desarrollo de los RRHH en el territorio (Escuelas de Hotelería y Turismo y Centros de Educación Superior).
2. Restablecimiento de relaciones Estados Unidos- Cuba.
3. Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.
4. Sector priorizado de la economía.
5. Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros.

Amenazas:

1. Deficiente cumplimiento de las obligaciones de algunos proveedores.
2. Limitaciones financieras que impiden disponer de todos los insumos y utensilios necesarios para el servicio.
3. La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Delegación Centro Gaviota SA. y no directamente en el Hotel y en ocasiones la oferta de fuerza de trabajo no es suficiente ya que es un polo en desarrollo.
4. Poca diferencia salarial entre los dirigentes y subordinados, éstos últimos se benefician de la propina directa, lo que no estimula la promoción de los trabajadores.
5. Hoteles de la misma categoría en el mismo destino.
6. Demasiada centralización del presupuesto del Hotel.

Debilidades:

1. No se satisfacen plenamente las expectativas del turismo internacional.
2. La calidad, atención al cliente y la comunicación presentan dificultades.
3. Inexistencia de una planificación estratégica de los RRHH para el área de Regiduría de Pisos.
4. Poco dominio idiomático en la lengua francesa.
5. Insuficiente desarrollo de la cultura de trabajo en equipo.

Fortalezas:

1. Personal de servicio joven que posee la calificación formal, capaz de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir.
2. Capacidad de autonomía del departamento al no pertenecer a una cadena internacional.
3. Equipo de dirección comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.
4. Existencia de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación.

Fase II: Diseño del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento, donde está última fase incluye varias etapas para su aplicación, como muestra la figura siguiente.

Etapa 1: Preparación.

Esta etapa marca el inicio del diseño del Sistema, y mediante ella se crean las condiciones que permiten dar cumplimiento a las restantes. Como punto de partida en la labor del equipo de trabajo, se ha definido el cronograma de ejecución del resto de las etapas:

Etapa 2: Definición del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento objeto de estudio.

“Sistema que se ocupa de garantizar la gestión eficaz y eficiente del Área de Alojamiento del Hotel Cayo Santa María, a través de la ejecución de los procesos necesarios para su adecuado funcionamiento, contribuyendo así, a la prestación de un servicio de excelencia durante la recepción, estancia y despedida de los huéspedes y que tiene como principal fin elevar el nivel de satisfacción de los clientes y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.”

Etapa 3. Establecimiento de los principios que sustentan el desarrollo del Sistema de Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Los principios se establecen tomando en cuenta los principios generales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, así como las políticas establecidas por del Grupo Gaviota en la gestión del alojamiento. Los principios que sustentarán el desarrollo del Sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento del Hotel Cayo Santa María son:

1. El área de Alojamiento es un sistema, que debe actuar como un todo.

2. El área de Alojamiento es una pieza clave para el buen desempeño económico del hotel, por lo que se debe tratar de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
3. El diseño del sistema de Organización y Gestión del Área de Alojamiento se realiza como un traje a la medida, teniendo en cuenta su tipología y categoría como hotel de playa, cinco estrellas.

Etapas 4. Diseño de los objetivos generales del Sistema Organización y Gestión del área de Alojamiento.

1. Potenciar la calidad y excelencia del producto Alojamiento, a través del seguimiento y control estricto de todos los procesos que tienen lugar en el área.
2. Incrementar la efectividad en el sistema de control de útiles y activos fijos.
3. Elevar la preparación de los trabajadores del departamento.
4. Detectar cualquier deficiencia estructural o funcional, así como desviaciones en el cumplimiento de los estándares establecidos para la prestación del servicio, para su posterior erradicación.

Etapas 5. Identificación y definición de los subsistemas que componen el Sistema Organización y Gestión del área de Alojamiento.

Los subsistemas se identifican con la estructura para la organización interna del área de Alojamiento del hotel, quedando definidos como:

Subsistema de Recepción Hotelera

Subsistema de Regiduría de Pisos



Figura 6: Estructura organizativa del área de alojamiento. Fuente: Elaboración propia a partir del funcionamiento actual.

Etapa 6. Determinación de los elementos que componen el Subsistema de Regiduría de Pisos.

Para desarrollar el sistema de organización y gestión se considera la aplicación práctica de los elementos que componen los subsistemas definidos en el paso anterior, y siguiendo las orientaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano para las entidades pertenecientes al sector turístico. Los elementos del Subsistema de Regiduría de Pisos son:

Primero: las principales transformaciones que se producen en el área.

Segundo: la carpeta de servicios

Tercero: La normación del consumo material, cantidad de normas y proyección futura.

Cuarto: La organización del mantenimiento a inmuebles, muebles, equipos y otros medios.

Tomando en cuenta la importancia de estos elementos para el diseño del Sistema de Organización y Gestión, a continuación se realiza la descripción de cada uno de ellos:

Primer elemento: Las principales transformaciones que se producen en el área.

En cuanto a su organización y estructura:

El área de Regiduría de Pisos tendrá una organización tal, de manera que preste los servicios correspondientes a su categoría y tipología como hotel de playa cinco estrellas. La nueva estructura propuesta permite una efectiva división del trabajo, basada en los principales procesos de servicios del área. De esta forma se logra la prestación de un mejor servicio, un mayor control respecto a los medios disponibles y a los recursos humanos y la información fluye más rápido entre los niveles de mando. Además crea las bases óptimas para la especialización y la adaptación del personal a las posibilidades reales que brinda el actual entorno (Pardo, 2007).

En cuanto a los flujos productivos:

Los flujos de producción y servicios serán reorganizados a partir de un enfoque de procesos, orientado hacia el cliente, quien es la razón de ser del departamento.

Los Diagramas de Flujos no están diseñados para cada uno de los procesos en la entidad, al estar operando bajo Administración Propia las orientaciones están dirigidas a guiarse por los documentos rectores de la marca Playa.



Figura 8: Propuesta de estructura organizativa del área de alojamiento. Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía y consulta a expertos.

En cuanto al abastecimiento al puesto de trabajo:

Se deberá disponer de puertas para los locales de las camareras donde se guarda la lencería, útiles, amenities y productos de limpieza, especialmente en el área de las taquillas, para evitar pérdidas de los mismos, así como realizar mantenimiento preventivo lo que mejorará las condiciones de trabajo del área, así como el abastecimiento hasta el puesto de trabajo.

En cuanto a la organización del puesto de trabajo:

Existe una adecuada organización del puesto de trabajo, dado que se han realizado estudios recientes en la entidad que valoren la norma actual que establece una cantidad fija de 16 habitaciones por camarera.

En cuanto al abastecimiento y logística:

Se deberá tener un acercamiento e intercambio de información con los proveedores, realizándose una evaluación periódica de la calidad de los productos y servicios para que el área pueda producir y prestar los productos y servicios que satisfacen a los clientes. Es recomendable controlar rigurosamente el cumplimiento del servicio de lavandería por parte del proveedor AT Comercial, así como establecer contratos para evitar los incumplimientos pues debido a la gran operatividad del servicio de alojamiento, es necesario evitar la ocurrencia de contratiempos.

En cuanto al control interno:

El Ama de Llaves será la encargada de dirigirlo, siendo responsable ante el Director Adjunto, su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores del área de Regiduría.

En cuanto a la planificación:

Durante la planificación de las tareas se deberá tener en cuenta la Gestión de las cuestiones ambientales y sociales, que influyen directa o indirectamente en el producto ofertado al cliente por el Área de Ama de Llaves. Se deberán desarrollar acciones concretas para minimizar el uso de recursos; y para contribuir a la Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos bajo el precepto de la sostenibilidad y la política de ahorro del país, una necesidad ineludible en las instalaciones hoteleras del sistema turístico cubano. Estas acciones serán:

- Minimizar el consumo de agua por parte del sector turístico.
- Apoyar el desarrollo y el uso de tecnologías sostenibles.
- Evaluar sistemáticamente el consumo energético y establecer comparaciones por los diferentes períodos.

Segundo elemento: La carpeta de servicios.

El principal servicio que oferta es alojamiento y se distingue por el valor agregado de sus habitaciones. El precio de las habitaciones tanto en Carpeta como para las agencias y turoperadores se establece según el departamento Comercial del hotel de acuerdo a la temporada, alta o baja. Anexo 15.

Tercer elemento: Normas del consumo material, cantidad de normas y proyección futura.

La norma de habitaciones a preparar, limpiar y acondicionar es de 16 por camarera.

Cuarto elemento: La organización del mantenimiento a inmuebles, muebles, equipos y otros medios.

El objetivo fundamental de la actividad de Mantenimiento en el Área de Regiduría es mantener las condiciones óptimas de servicio y explotación con la calidad requerida a un costo adecuado. La actividad de mantenimiento realizada en el área de Regiduría de Pisos será eminentemente preventiva, caracterizada por la alta velocidad de respuesta en la organización.

Etapas 7. Implementación, control y perfeccionamiento del Sistema Organización y Gestión del área de Regiduría de Pisos.

En esta etapa se verificará el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Sistema de Organización y Gestión del área. Se establecen las vías y formas de control para

cada una de las etapas anteriores, las cuales responderán a un plan de acciones, en el cual se establecerán claramente las tareas, sus responsables y las fechas de cumplimiento.

CONCLUSIONES

1. Los resultados del diagnóstico aplicado en el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Cayo Santa María evidenció que existen dificultades con la Organización Integral de este departamento, lo que ha incidido en el desarrollo exitoso de sus operaciones, así como en la satisfacción de los clientes.
2. La aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Organización y gestión del área objeto de estudio permite dar solución al problema de investigación planteado, dado que posibilita la creación de un sistema para la gestión eficaz y eficiente, así como la mejora continua de los procesos de Regiduría de Pisos en el Hotel Cayo Santa María

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E. (2002). Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
2. Ayala, H y Col (2003) Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
3. Ayala, H. (2003) El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico. CETUR- UH. La Habana.
4. CATAL, (1982) Manual de institución de organización y gestión hotelera. La Habana. Editado por: Instituto de hotelería y turismo "Rubén Martínez Villena".
5. Costa, J. D. (1993). Diccionario de Turismo y Hotelería. Caracas: Editorial Texto, C.A.
6. González, B. L. y Martínez, C.C. (2009) Estudio Organizativo Integral en área de alojamiento de pequeños hoteles. Centro de Estudios Turísticos. FIIT- UCLV. Informe de Investigación terminada.
7. Martínez, C. (2009). Sistema de Hoteles [Electronic Version].
8. Moya, Y. y. C. (2002). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística [En línea]. Disponible en: <http://retosturisticos.umcc.cu/articles/RT.2009Vol.8No.1Art.2Pag.8-12.pdf>

9. NC 127: 2014 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Primera edición, octubre, La Habana.
10. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
11. ONEI, (2015) “Capacidades de alojamiento en Polos Turísticos” en Oficina Nacional de Estadística e Información [En Línea] enero-diciembre 2006-2015. República de Cuba. Disponible en <http://www.one.cu>. [Accesado el día 8 de marzo 2016]
12. Organización Mundial del Turismo (2014) UNWTO World Tourism Barometer. [En línea]. Madrid, disponible en <http://www.unwto.org> [Accesado el 8 de marzo de 2016].
13. Organización Mundial del Turismo (2015) Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015.
14. Pardo, M. y R. Luna, (2007) Recursos humanos para turismo. Madrid, España.
15. Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental. 260p