



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TURISMO

*Estrategias de desarrollo para el
mercado cubano-americano en el
destino Holguín*

Autor: Yoan Rodríguez Chávez

Tutores: MsC Merlinda Clark Bloonfield
MsC Reynold Ferrero Ronda



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Holguín 2012



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Pensamiento

“Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realicé mis conquistas pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria”

Sun Tzu

Dedicatoria:

A mis padres por demostrarme con amor y dedicación que nada es imposible a mi hermano que es mi mayor tesoro a mis abuelas al resto de mi familia a mi novia y a mis amigos.

Especialmente a mi abuelo que desde hace muy poco no está con nosotros físicamente pero su ejemplo será la luz que ilumine mi camino por el resto de mis días.

Agradecimientos:

*A mi tutora Merlinda por su paciencia y esfuerzo al transmitirme sus
experiencias.*

*A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la
realización de esta investigación.*

*A toda mi familia por vivir tantos momentos difíciles y felices junto a
mí.*

A mis amigos por comprenderme y apoyarme.

*A mis profesores de la carrera en la Universidad de Holguín y de
Formatur por formarme como estudiante y ser humano.*

A todos mi eterna gratitud.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo formular estrategias para el mercado cubano-americano en el destino Holguín que apoyen la toma de decisiones en la gestión comercial de la Agencia de Viajes Havanatur para un mejor posicionamiento en el mercado. Los resultados muestran la dinámica actual del mercado conformado por los cubanos-americanos en el destino Holguín, lo que aporta un punto de partida para nuevas ofertas basadas en estrategias más personalizadas y acordes a sus expectativas. Para ello se realizó el ajuste de un procedimiento para el diseño de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano que permitió identificar las características y construir el perfil del mercado, identificando los factores clave de éxito para éste. Partiendo de los elementos teóricos y la revisión de varios procedimientos para la formulación de estrategias se desarrolló la presente investigación, se emplearon diferentes métodos e instrumentos teóricos y empíricos del conocimiento científico, así como métodos estadísticos y herramientas matriciales para el procesamiento de los datos

Todo lo anterior permitirá contribuir al cumplimiento de los lineamientos 255, 257, 259, 260, 261, 264, 265, a partir de que la implementación de las estrategias propuestas permitirá el incremento en la captación de divisas frescas, el incremento de la competitividad de la Agencia en este mercado, el incremento de los arribos, crear nuevas ofertas complementarias, el perfeccionamiento de la comunicación promocional así como dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional, todo ello a través de la implantación y control de las estrategias formuladas.

ABSTRACT

The present investigation has a main objective to elaborate strategies for the Cuban-American market in the destination Holguín that support the taking of decisions in the commercial administration of the travel agency Havanatur for a better positioning in the market. The results show the dynamics of the actual situation in the Cuban-American market in Holguín, what provides a starting point for the new offers supported in strategies more personalized and chords to their expectations. For it was carried out it the adjustment of a procedure for the design of development strategies for the Cuban-American market that allowed to identify the characteristics and to build the profile of the market, identifying the key factors of success for this. Leaving of the theoretical elements and the revision of several procedures for the formulation of strategies the present investigation was developed, different methods and theoretical and empiric instruments of the scientific knowledge were used, as well as statistical methods and tools matriciales for the prosecution of the data.

All the above-mentioned will allow to contribute to the execution of the limits 255, 257, 259, 260, 261, 264, 265 starting from that the implementation of the proposed strategies will allow the increment in the reception of fresh foreign currencies, the increment of the competitiveness of the Agency in this market, the increment of the arrivals, to create new complementary offers, the improvement of the promotional communication as well as to energize and to impel the development of the national tourism, everything it through the installation and control of the formulated strategies.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS QUE SUSTENTAN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL MERCADO CUBANO-AMERICANO EN EL DESTINO HOLGUÍN	8
1.1 Turismo y agencias de viajes.....	8
1.2 Breve bosquejo histórico sobre la planeación estratégica.....	11
1.2.1 La planeación estratégica como etapa del proceso de Dirección Estratégica.....	12
1.3 La planeación estratégica como herramienta para la formulación de estrategias.	15
1.4 La planeación estratégica en el sistema empresarial cubano.....	19
1.4.1 La planeación estratégica en el sector turístico cubano.....	22
1.4.2 La planeación estratégica en el destino turístico Holguín.....	25
1.5 Procedimiento empleado en la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino Holguín.....	29
1.5.1 Bases conceptuales para la concepción del procedimiento para la propuesta de estrategias para el mercado cubano-americano.....	29
1.5.2 Procedimiento para la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano –americano en el destino Holguín.....	30
CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL MERCADO CUBANO-AMERICANO EN EL DESTINO HOLGUÍN	43
Etapa 1. Selección y preparación del grupo de trabajo.....	43
Etapa 2. Análisis estratégico.....	45
Etapa 3. Análisis de la misión, la visión y los valores compartidos.....	51
Etapa 4. Formulación de estrategias.....	53
CONCLUSIONES	72



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad vinculada al ser humano desde tiempos remotos, pues el hombre, tanto por saciar sus ansias de conocimiento, como por negocios u otros motivos, se ha trasladado hacia regiones de culturas diversas y atrayentes a lo largo y ancho del planeta, e incluso a otros lugares no tan lejanos o ajenos, pero igualmente cautivantes.

Mediante la realización de esta actividad se estrechan vínculos culturales entre clientes y anfitriones, favoreciendo también al desarrollo económico y social de las naciones. A través de las actividades turísticas se dan a conocer valores patrimoniales que han perdurado a lo largo de la historia de la humanidad, contribuyendo estrechamente al cuidado del medioambiente y al arraigo en los hombres del respeto a las culturas foráneas y a la propia en particular.

El turismo en Cuba surge antes del triunfo de la revolución y cobra mayor auge a partir de la década de los 50, siendo en esos años Estados Unidos de América su principal mercado. La primera construcción reconocida para el fin de hospedaje y restauración fue el Hotel Nacional.

En Cuba, la provincia de Holguín integra un eslabón fundamental en este sector, constituye el tercer polo turístico del país, haciendo gala de paisajes de extraordinaria belleza, de los cuales sus playas son grandes protagonistas, a todo esto se le une la existencia de una ciudad con altos valores históricos y patrimoniales y variados atractivos culturales, por lo que a partir de ello se concentran las potencialidades que tiene la región turística en 6 productos, que son: Turismo de Sol y playa, Turismo de Salud especializado, Turismo náutico y de buceo, Turismo de naturaleza, Turismo cultural, Turismo de eventos e incentivos.

El destino trabaja por prestar un servicio de excelencia que permita un buen posicionamiento en el mercado caracterizado por consumidores que demandan un servicio de más calidad. Es por ello que una de las prioridades para el MINTUR en la provincia es la formulación de estrategias para el desarrollo de mercados, basadas en una adecuada investigación de los mismos que permitan la elevación

de los niveles de eficiencia del destino a partir del mejoramiento de los resultados de cada una de las empresas radicadas en él.

La formulación de estrategias permitirá adecuar la oferta comercial a los requerimientos que son inherentes a ella, a lo cual no es ajeno el Ministerio de Turismo, el cual a través de su Dirección Comercial y la Dirección del Sistema de Formación para el Turismo (FORMATUR) creó grupos de estudios por provincia, que deben caracterizar los mercados emisores más representativos de los destinos turísticos y a partir de ello elaborar perfiles por mercados como base para la formulación de estrategias de desarrollo, por lo que en el año 2011 a solicitud de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín, se elaboró por Beatriz Sánchez Guevara de la Licenciatura en Turismo el trabajo de Diploma Propuesta de Perfil del mercado cubano-americano, en el destino Holguín, el cual sirve de base a la presente investigación, para la formulación de estrategias de desarrollo para este mercado, atendido por la Agencia de Viajes HAVANATUR.

Entre los años 2009 - 2011 visitaron el Polo un total de 50955 turistas cubano-americanos atendidos por la Agencia de Viajes Havanatur, lo cual implicó un crecimiento de más del 50% en cada año en los arribos, obtuvo ingresos ascendentes a 4 570 420 CUC, de estos, las comisiones por venta de boletos solo en el 2011 fueron de 394 752.26 CUC, cifra esta alcanzadas en similar magnitud en los años anteriores, por lo que los ingresos por este concepto tienen un papel importante en la estructura de ingresos de la Agencia.¹

La revisión documental² y la entrevista permitió constatar que la Agencia no cuenta con información concreta acerca del comportamiento del mercado cubano-americano en la compra de opcionales, se pone mayor énfasis en los boletos aéreos al ser el que mejores niveles de ingresos les reporta con una incidencia positiva en los niveles de eficiencia.

¹ Asamblea de Balance.UEB Havanatur Oriente Norte.2011

² Asamblea de Balance.UEB Havanatur Oriente Norte.2008, 2009, 2010 y 2011.

En el caso de la compra de opcionales el mercado cubano-americano es considerado en sus estadísticas dentro del mercado interno; reconociéndose por la red de ventas el poder de compra que tiene este mercado y su incidencia en los niveles de eficiencia de la Agencia.

En el año 2010 HAVANATUR comercializó 7292 opcionales al mercado interno, obteniendo ingresos ascendentes a 585 366 CUC y un ingreso medio de 80,28 CUC, lo que representa para este año el 32,4% de los pax movidos en opcionales, el 42,15% de los ingresos totales y el 129.9% del ingreso medio del destino; en el 2011 comercializa 8091 lo cual les reporta ingresos por este concepto ascendentes a 656 462 CUC y un ingreso medio de 81,13 CUC, reportando un 11,0% de crecimiento en los pasajeros en excursiones, 12,1% en los ingresos totales y un 1.1% en el ingreso medio, representando en el total del destino el 37,9% en pax movidos en opcionales, el 29,16% en los ingresos totales y el 92,5% del ingreso medio, por lo que tiene un peso importante en los indicadores del destino.

La cartera de productos de la Agencia está conformada por los servicios que oferta como Turoperador y receptivo, en el caso de las excursiones y paseos, se comercializan las mismas para todos los mercados que atiende, a excepción de las excursiones náuticas que no se ofertan al mercado interno por aspectos relacionados con la seguridad, no contando con una oferta de opcionales propias para este mercado que permita el posicionamiento de la agencia en este tipo de producto de su cartera.

Todo ello evidencia que a pesar del papel que tiene el mercado cubano-americano dentro del mercado total que atiende la Agencia de Viajes HAVANATUR y para el destino Holguín, este no ha sido atendido en esta misma proporción en el caso de la venta de opcionales, lo cual se evidencia en que la Agencia dentro de sus proyecciones hasta el 2016 no haya formulado estrategias, ni diseñado acciones para que dentro de su cartera de productos la modalidad de opcionales se constituya un motivo de compra para este mercado, a pesar de los atractivos con que cuenta el destino. En la actualidad el mayor porcentaje de los ingresos de la

Agencia en este mercado se obtienen por la compra de boletos y de alojamiento en los Buroes de Ventas habilitados por Havanatur, evidenciándose que muchos de estos clientes compran en los Buroes de otros receptivos como Viajes Cubanacan, CUBATUR y Gaviota Tour.

Por todo lo anterior y considerando el peso de este mercado en los niveles de ingresos de Havanatur, se hace necesario formular estrategias que permitan el desarrollo paulatino y sostenible de este mercado, logrando así el posicionamiento apoyado en una oferta que contribuya al incremento del grado de satisfacción de los clientes, todo lo cual sirve de base al desarrollo de la investigación titulada: **Estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino Holguín.**

Por lo que se definió como:

Problema científico ¿Cómo contribuir al desarrollo del mercado cubano-americano en la compra de opcionales de la Agencia de Viajes Havanatur en el destino Holguín?

Definiendo como **objeto de estudio:** la planeación estratégica, estableciendo **como campo de acción:** la formulación de estrategias para el desarrollo del mercado cubano-americano en el destino Holguín.

Lo anterior posibilita concretar como **objetivo:** Proponer un conjunto de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano de la Agencia de Viajes Havanatur SA en el destino Holguín que apoye la toma de decisiones en la gestión comercial de la Agencia de Viajes Havanatur.

A partir de lo anterior se definió como **idea a defender** que:

Si se formulan estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano que visitan el destino Holguín a través de la Agencia de Viajes Havanatur Oriente Norte, es posible contribuir a la toma de decisiones en la atención a este mercado y al diseño de una oferta personalizada, que le permitan a la Agencia tener una actitud proactiva en la formulación del futuro del mercado a partir de las potencialidades y atractivos del destino Holguín.

Para dar solución al problema, verificar la idea a defender y cumplir el objetivo nos planteamos las siguientes **tareas científicas**:

1. Elaboración del marco teórico referencial a partir de la consulta y análisis de la literatura alrededor del objeto de estudio y el campo de acción.
2. Formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano- americano en el destino Holguín

La metodología de esta investigación está sustentada en la dialéctica materialista como método general, utilizándose como sistema de métodos los siguientes:

Métodos de nivel teórico

Revisión de las fuentes: para la recopilación, selección y análisis de la información que permita la elaboración del marco teórico.

El histórico-lógico: Para establecer las principales tendencias en el desarrollo histórico de la planeación estratégica, aciertos y limitaciones.

El análisis y síntesis: Para caracterizar el estado de implementación de la planeación estratégica en el sector turístico cubano, en el destino turístico de Holguín y la Agencia de Viajes Havanatur SA, así como la propuesta de las conclusiones y recomendaciones.

El hipotético-deductivo: para el planteamiento de la idea principal que se defiende en la investigación.

El inductivo-deductivo: para llegar a consideraciones fundamentales sobre la planeación estratégica y la formulación de estrategias.

Métodos y técnicas empíricas

La observación: se utilizó para recopilar información acerca del comportamiento de los elementos que integran el mercado analizado y su familia a su arribo al aeropuerto y evaluar de esta manera su posible inclinación a la compra de opcionales.

La encuesta: para identificar las preferencias y conocer las expectativas del mercado cubano-americano que visita el destino Holguín y así poder formular estrategias coherentes con la situación de dicho mercado.

La entrevista: para explorar el estado actual del mercado cubano-americano que visita el destino Holguín y su satisfacción por la Agencia.

El criterio de especialistas: para determinar la pertinencia de las estrategias propuestas para el mercado cubano-americano a partir del consenso de los especialistas consultados.

Métodos estadísticos

La estadística descriptiva para la realización de tablas, gráficos y cálculos complementarios mediante el uso del software Microsoft Excel (2003), el paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 15.0 en Español y el STATISTICA, VERSIÓN 6.1, 2003.

El informe de investigación que se presenta, en su estructuración cuenta con una introducción en la que se revela el diseño de la investigación científicamente argumentado; para luego continuar en el desarrollo con dos capítulos, cada uno con sus respectivos epígrafes.

En el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos el de la investigación, aborda criterios de diferentes autores acerca del proceso de planeación estratégica, formulación de estrategias, la situación actual de la planeación estratégica en Cuba y en la provincia Holguín así como un análisis de los factores que en la actualidad frenan la aplicación de estrategias para el mercado cubano-americano en la Agencia de Viajes Havanatur. Concluyendo con los principales aciertos y limitaciones de la planeación estratégica en el turismo.

En el segundo capítulo se aborda la caracterización del mercado cubano-americano y a partir de la información recopilada y procesada mediante los métodos planteados; se elaboraron propuestas de estrategias para el mercado cubano-americano en el destino Holguín.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Finalmente consta de las conclusiones generales a las que llega el autor, las recomendaciones que emanan de la investigación, la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos que favorecen la comprensión de la investigación y sus ideas principales.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS QUE SUSTENTAN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL MERCADO CUBANO AMERICANO EN EL DESTINO HOLGUÍN.

El presente capítulo aborda los conceptos principales que sustentan el marco teórico-referencial de la investigación a partir del análisis de la bibliografía consultada, se realiza un acercamiento teórico a los principales rasgos relacionados con el tema objeto de estudio, donde de modo particular se aborda la dirección estratégica y dentro de esta sus etapas y en particular la etapa de formulación de estrategias.

Estructurado en varios epígrafes y subepígrafes, en él se analizan los principales conceptos de estrategia y planeación estratégica. También se analizará el empleo de la planeación estratégica en el turismo en Cuba y en la provincia de Holguín.

1.1 Turismo y agencias de viajes

El turismo es un fenómeno socio-económico de carácter masivo que comenzó su desarrollo en el período de recuperación que siguió a la II Guerra Mundial, una mezcla de circunstancias dio ímpetu a los viajes internacionales. La reducción de las horas laborales, que incrementó el tiempo libre, los avances tecnológicos en materia de transporte, y el aumento paulatino y progresivo de los salarios, fueron factores importantes que contribuyeron a que la actividad creciera a niveles cada vez mayores; a su vez, la disminución de los tiempos y costos de traslado incidieron en que las personas tuvieran la posibilidad de llegar a puntos o destinos que le eran impensados apenas 30 años antes.

La actividad turística multiplica la estructura económica, facilita el desarrollo regional, ya que es un sector que atrae capital en forma de inversiones extranjeras, incide en la educación, salud, integración nacional, promoción, comunicación social, medioambiente y relaciones internacionales. Esos factores se combinaron para estimular la demanda de los viajes y vacaciones al extranjero y con la aparición de agencias de viajes especializadas, que ofrecían viajes organizados que incluían el transporte, el alojamiento y los servicios en un precio global, los viajes al extranjero fueron posibles para un nuevo grupo de

consumidores cada vez más creciente. El “paquete” o viaje “organizado” democratizó los viajes; las vacaciones en el extranjero dejaron de ser exclusividad de las clases sociales ricas y elitistas. El turismo "es el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual" (Mesa Ramírez. 2008). Esta definición es bastante completa, porque toma en cuenta la suma de relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes. Indiscutiblemente es una actividad multisectorial, que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas para poder llegar a proporcionar todos los bienes y servicios que el turista necesita.

A partir de la consideración del producto turístico como una combinación de servicios, resulta obvio que las Agencias de Viajes (AA.VV) juegan un papel de suma importancia dentro de esta actividad, puesto que son los intermediarios entre los turistas y las instalaciones que prestan estos servicios. "Las AA.VV cuentan con las herramientas necesarias para hacer que un turista potencial se convierta en real y logran promocionar los atributos de cualquier destino, apoyándose en las opciones existentes, realizando ofertas variadas y atractivas, y permitiendo que se desarrolle la actividad extrahotelera, la cual, además de servir como una fuente más de ingreso para la economía del país, ayuda a mantener un equilibrio en las ofertas de las instalaciones hoteleras por la venta de opciones, que contrarresta el alto consumo por parte de los turistas en las instalaciones hoteleras incluidas, brinda la posibilidad de motivar al cliente y crear nuevas expectativas con la posibilidad de conocer la cultura, historia e idiosincrasia de las personas en el lugar visitado, de ahí que cada vez sea menor la cantidad de turistas amantes solo del turismo de sol y playa" (Mesa Ramírez, 2008).

Las agencias de viajes son empresas mercantiles que, en posesión del título-licencia correspondiente otorgado por la Administración Pública, se dedican profesional y comercialmente, en exclusividad, al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación, y organización de servicios turísticos. Se dedican de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes u otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario y tienen implícitas tres funciones fundamentales: Asesoramiento (mediante el asesoramiento se informa al cliente de toda la oferta de la que dispone la agencia de viajes. Un buen asesoramiento puede hacer constante a un cliente, lo que constituye el objetivo de la mayoría de las empresas). Intermediar -comercializar- (funciona como intermediaria cuando organiza o gestiona un servicio turístico en nombre de una tercera persona. Esta función es la que define de por sí una AA.VV. Entre los servicios que prestan se destacan: la reservación de boletos, alojamientos, actividades extrahoteleras, alquileres de autos, entre otras. Organizar (es el hecho de proyectar los programas turísticos, con la inclusión de diferentes actividades que constituyen la oferta turística).

Por tanto en la industria turística las AA.VV han ganado preponderancia y son un actor imprescindible en la comercialización de paquetes turísticos bien sean desarrollados por grandes tour operadores (TT.OO) o por pequeñas compañías que trabajan un turismo organizado pues tienen ventajas como: garantizan una asistencia permanente al cliente, generan un alto grado de confiabilidad del producto comprado, cumplen con normas internacionales necesarias en la protección al consumidor, garantizan un nivel de calidad de los productos ofertados y tienen sistemas implementados de seguimiento de los productos vendidos y capacidad de reacción ante imprevistos, entre otras. Existen muchas clasificaciones de las AA.VV en cuanto a sus funciones, pero la más utilizada es en cuanto al reglamento jurídico donde se encuentran las minoristas, las mayoristas, las mayoristas – minoristas y las de publicidad, así como respecto al tráfico de pasajeros donde la clasificación sería de emisoras, receptoras y emisoras- receptoras. En Cuba existen varias AA.VV, pertenecientes o no al

MINTUR, pero todas pueden clasificarse como minoristas y receptoras, por las funciones que cumplen.

1.2 Breve bosquejo histórico sobre la planeación estratégica

El término “estrategia” (derivado del vocablo griego *strategos*, que significa “general” tiene muchos usos. En el mundo, para referirse a la estrategia, se emplean los términos planeación, formulación, administración, dirección y gestión estratégica; sin embargo, el más adecuado es formulación o planeación ya que los modelos diseñados, en menor o mayor medida, sólo abordan esa etapa pues no alcanzan la implementación, la ejecución y el control. El diseño de modelos se convirtió en una moda para lograr implantar estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas en busca de eficiencia y eficacia.

La estrategia comienza a emplearse desde los ejércitos de la antigüedad y en el campo académico, desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgenstern (Newman & Morgenstern, 1947)³.

El término “planeación estratégica” comienza a emplearse en la teoría de la dirección en Estados Unidos de América, en el año 1962 y se anuncia en el libro Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise* (Chandler, 1962) y posteriormente el libro de Igor Ansoff, “Estrategias Corporativas” (I. H. Ansoff, 1965). Rápidamente se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección también aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX como una vía para que las organizaciones dieran respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa en el mercado.

Los tres elementos expuestos en el párrafo anterior ocasionaron la aparición de nuevos productos en los mercados y una rápida obsolescencia de los mismos,

³ Newman, V. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

reducción de costos materiales y la elevación del papel del conocimiento y la información.

Asimismo, trajeron consigo la aceleración de intercambios, flujos comerciales y financieros, aumento de la competencia internacional, dificultándose cada vez más a las empresas el posicionamiento en los mercados y el mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en éstos; lo cual tiene mayor incidencia en los países pobres al verse desplazados y polarizados por las potencias económicas del primer mundo. Este fenómeno ha aumentado la brecha norte-sur.

Los elementos expresados hicieron necesario, cada vez con más fuerza, el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitieran, a las organizaciones adelantarse a los cambios para atenuar la intensidad de los impactos internos y externos; por ello varias organizaciones en Estados Unidos y Europa comenzaron a realizar análisis estratégicos con el empleo de diversas herramientas para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos, alcanzando un elevado nivel de efectividad.

El establecimiento de estrategias organizacionales fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente.

1.2.1. La planeación estratégica como etapa del proceso de Dirección

Estratégica.

En las condiciones actuales de incertidumbre la dirección estratégica juega un papel preponderante para cualquier organización permitiéndole ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus objetivos o metas. Con el empleo de este proceso por parte de los miembros de cualquier organización se pueden tomar decisiones estratégicas que eviten que la organización afronte problemas de cualquier magnitud. Este proceso está dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve, por lo que es un proceso constante; la organización jamás pone fin a su labor estratégica. Aunque en diferentes ocasiones puede asignarse mayor o menor importancia a las diversas actividades relacionadas con este campo, los

directivos deberían estar reflexionando prácticamente siempre sobre algún aspecto de la misma.

Según Fred R. David (1988:3) la Dirección Estratégica puede definirse como: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; y se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización. Tratándose más bien de un intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas...”⁴

Según E. Saravia (1994): “la frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.”⁵

Fermín Orestes Rodríguez González (2000) señala que: “la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.”⁶

Todo ello muestra que la Dirección Estratégica le permite a la dirección de cualquier entidad disponer de más tiempo para pensar de forma intuitiva y con mucha más creatividad a la hora de tratar los asuntos de la organización, sobre todo en la actualidad, ya actualmente son muchos más complejos y continuos los cambios que afectan las organizaciones.

Fred R. David añade que la etapa de planeación o formulación de estrategias (1988:12) puede definirse como: “el proceso conducente a la fijación de la misión

⁴ David, Fred R. La Dirección Estratégica.1988, p.3.

⁵ Citado por Ronda Pupo, Guillermo A. Dirección Estratégica, constructo y dimensiones.2007, p.26

⁶ Ibídem, p.27

de la entidad, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.”⁷

Para el logro de la formulación de estrategias se deben llevar a cabo tres actividades fundamentales: la investigación, el análisis y la toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. En el análisis se deben comparar las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas, lo que es esencial para la formulación de estrategias y en la toma de decisiones las cuales deben estar basadas en los objetivos por fijar y las metas a seguir.

Agrega Fred R. David (1988:15) que: “la ejecución de estrategias significa la movilización tanto de empleados como de directivos para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.”⁸

Así como la formulación de estrategias la ejecución consiste en tres etapas esenciales: la fijación de metas, de políticas y de recursos; por lo que no es de extrañar que esta sea la etapa más complicada para muchos.

Las metas se establecen a tres niveles: empresarial o corporativo, de división y funcional. La fijación de políticas es requerida para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa sobre todo en el trabajo intenso. La asignación de recursos debe estar de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas. En comparación con la planeación de estrategias su ejecución es más del tipo operativo que intelectual.

Por último está la etapa de evaluación de estrategias donde también es necesario desarrollar tres actividades fundamentales: el análisis de los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales, la medición del desempeño de la organización y la toma de medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la entidad.

⁷ David, Fred R. La Dirección Estratégica.1988, p.12.

⁸ Ibídem, p.15.

Esta etapa es crítica en el proceso de dirección estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios.

De acuerdo con todo lo analizado previamente se puede concluir que: la dirección estratégica es un proceso esencial para cualquier organización que consta de tres etapas: la planeación o formulación, la ejecución y el control, garantizando la interacción proactiva de la entidad con su entorno y por lo tanto tributando al cumplimiento de sus objetivos.

1.3. La planeación estratégica como herramienta para la formulación de estrategias.

Lo analizado anteriormente permite afirmar que la planeación estratégica forma parte esencial del proceso de dirección estratégica de conjunto con las otras etapas de dicho proceso.

El concepto de estrategia, ha sido abordado por diferentes autores que se pueden distribuir en tres grupos:

El primer grupo reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Estos autores aportan definiciones que demuestran la esencia del surgimiento de la dirección estratégica como una herramienta de dirección que permite facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. De los autores anteriormente citados, siete son de procedencia norteamericana (78 %) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 del siglo XX (70 %). Esta tendencia pudiera estar dada por la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología que venía *creciendo* desde la década de los 70, lo que trajo como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

El segundo grupo presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992)

y Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos presentada por Peter Drucker desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que el primer grupo, la mayoría de los autores son norteamericanos (67 %). A diferencia del anterior, en este grupo (II) los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 hasta 1994. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba y otros países del Caribe.

En el tercer grupo las definiciones centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994) y Londoño (1995). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos que esgrimen los autores se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia, la violencia, pero subestiman los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con la expansión del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de los Estados Unidos.

La etapa en que más definiciones se elaboraron fue la última década del siglo XX, actividad que fue liderada por los Estados Unidos, entre otros países destacados; en tanto los términos entorno, objetivos y competencia fueron los más empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede analizar entonces aquellos autores que han ido elaborando conceptos dentro de una línea evolutiva muy evidente. Tal es el caso de Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962), los que plantean lo siguiente: “es la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.”⁹

⁹ Citado por Ronda Pupo, Guillermo A. Dirección Estratégica, constructo y dimensiones.2007, p.23.

Por otra parte Tabatorny y Jarniu (1975) definen como estrategia: “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.”¹⁰

Según Henry Mintzberg (1982): “es la unidad estructural conformada por un Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy: (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.”¹¹

De acuerdo al criterio de K. J. Halten (1987): “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.”¹²

Según Harold Koontz (1991), son: “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”¹³

George Steiner (1991) se refiere a que: “planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.”¹⁴

Samuel Certo y Paul Peters (1996) plantean lo siguiente: “es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en

¹⁰ *Ibíd*em, p.23.

¹¹ *Ibíd*em, p.23.

¹² *Ibíd*em, p.24.

¹³ *Ibíd*em, p.24.

¹⁴ *Ibíd*em, p.25.

su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.”¹⁵

También el concepto de planeación estratégica orientado al mercado ha sido analizado por Philip Kotler, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande e Ignacio Cruz (2000:72) planteando que: “es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado que tiene como objetivo modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”¹⁶. Agregando este mismo colectivo de autores (2000:107) que: “la planeación estratégica de una actividad empresarial particular implica las siguientes actividades: definición de la misión de la actividad empresarial, análisis de las oportunidades y amenazas externas, análisis de las fortalezas y debilidades internas; formulación de la estrategia; formulación de los programas de apoyo; formulación de programas; y búsqueda de una retroalimentación (feedback), así como ejecución de controles.”¹⁷

De acuerdo al criterio de Sallenave (1991) la planeación estratégica: “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.”¹⁸

Según Menguzato y Renau (1992): “se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.”¹⁹

¹⁵ *Ibidem*, p.27.

¹⁶ Colectivo de autores. Dirección de Marketing.2000, p.72.

¹⁷ *Ibidem*, p.107.

¹⁸ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

¹⁹ Menguzato y Renau. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del Management,1992.

Por otra parte Steiner (1996) planteó que: “es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.”²⁰

El análisis de las diferentes definiciones referenciadas en esta investigación permite concluir que en los conceptos de planeación estratégica elaborados por los diferentes autores poseen elementos comunes que caracterizan este proceso:

- Tiene como fundamento el cumplimiento de los objetivos trazados
- Permite interactuar con el entorno de forma segura identificando amenazas y oportunidades tributando a la proactividad en la organización
- En él participan todos los niveles estratégicos de la empresa.
- En él se emplean recursos para lograr el cumplimiento de la misión de la organización.

1.4 La planeación estratégica en el sistema empresarial cubano

El presente acápite tiene como objetivo valorar el empleo de la planeación estratégica en el sistema empresarial cubano. En él se hace referencia a la introducción de la misma en dicho sistema.

Para que exista una adecuada planeación estratégica deben estar presentes varios elementos importantes. Primero que nada, es necesario un total compromiso de la dirección o gerencia general a la hora de establecer claramente cuál es el rumbo que desea seguir la organización. Para poder aclarar todo lo que concierne al respecto, es necesario partir de una base: la información con que se cuenta históricamente y los índices actuales de desempeño disponibles. Es vital también contar con información detallada sobre el entorno en el que se opera:

²⁰ Steiner. Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber. 1996, p.20-21.

saber de manera inobjetable quienes son los competidores que nos rodean, cuántos y cuáles son los servicios que ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro. De esta manera se será consecuente con los cambios que experimenta el país en la actualidad, los cuales ocurrirán de un modo lento pero seguro, en los cuales el turismo juega un papel esencial. Todo esto quedó establecido de manera explícita en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011 en la Política para el Turismo, planteando en el lineamiento No.256 lo siguiente: "La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente". Por lo que es evidente que para ser cada día más eficientes en el sector turístico se necesita una adecuada planeación estratégica, por lo que este se constituye en elemento vital en la gestión de las entidades del turismo.

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó: ... "Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos"...,²¹ en tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al Ministerio de Educación Superior, en adelante MES, comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas, los que posteriormente replicaron mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

²¹ Citado por Escalona Betancourt. Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín. 2010, p.16.

En 1992 se comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión “tropicalizada” de los Máster on Business Administration que se imparte en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba. En los organismos del Estado se crearon Centros de Capacitación Gerencial que imparten cursos y talleres a los dirigentes de sus entidades adscritas con claustros propios o la colaboración de las universidades (Jiménez, 2007) ²².

Sobre este programa comenta el profesor Antonio Iglesias: “No es casual que el primer programa de maestría aprobado en el país fuera el de Maestría en Dirección, iniciado simultáneamente en la Universidad de la Habana y el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría y el más extendido actualmente en los Centros de Educación Superior cubanos (Iglesias, 2008) ²³.

Dado el encargo social conferido al Ministerio de Educación Superior (MES) en 1996, se consideró necesario evaluar los resultados alcanzados a fin de tomar decisiones acerca de la conveniencia o no de que dicho organismo continúe impulsando y controlando la aplicación de la filosofía de dirección estratégica a todos los niveles organizacionales del país (Portuondo, 2008) ²⁴.

Después de 22 años del inicio de la introducción de técnicas modernas de dirección (1986), 12 años (1996) de la aplicación de la planeación estratégica, y 6 años (2002) de la dirección por objetivos, bajo la conducción del MES, se han realizado algunos estudios sobre la aplicación de las mismas (Pérez, 2002; Portuondo, 2008) ²⁵.

Las principales investigaciones que preceden este trabajo fueron presentadas por (Antelo, 2004; Genteres, 2004; López, 2005; María del Carmen, 2001; Mezquirán, 2003; Oros, 2002; Pérez Cruz, 2001; Pérez, 2005).

²² *Ibidem*, p.17.

²³ *Ibidem*, p.17.

²⁴ *Ibidem*, p.17.

²⁵ *Ibidem*, p.17.

En la actualidad es conveniente determinar las principales regularidades, tendencias y patrones en los estudios que permita a profesores e investigadores profundizar en la perspectiva teórica para la creación de un modelo autóctono de planeación estratégica en relación con el contexto de la economía cubana.

1.4.1 La planeación estratégica en el sector turístico cubano

En el sistema turístico del país los procesos estratégicos comienzan a desarrollarse en el año 1996 orientados por el Ministerio de Turismo, primeramente siguiendo esta orientación se llevó a cabo una primera versión de estos procesos estratégicos, la cual se desarrolló hasta el año 2001 por algunos grupos y territorios, con posterioridad se orientó continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003 y se amplió la incorporación de otros grupos y territorios.

A partir de la creación en el Ministerio de Turismo, del grupo encargado de promover y acelerar la introducción de la dirección por objetivos (DPO) se retomaron los trabajos realizados por las cadenas, grupos y territorios del país y se decidió realizar una planeación estratégica hasta el año 2003 para el sistema de turismo, que constituiría la base de lo que debía hacerse en todas las entidades del sector.

El esquema básico de este proceso de planeación estratégica incluyó:

- Misión, Visión y Valores compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico estratégico
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes a cada objetivo

Con el fin de nivelar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del sistema turístico siguiera este mismo esquema en la proyección hasta el año 2003. Para ello se realizaron seminarios en todo el país a los representantes de los territorios, grupos y Cadenas.

Según los miembros de los grupos de dirección por objetivos del MINTUR este proceso ha tenido como aspectos positivos los siguientes:²⁶

- El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes
- Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos
- Obligar a los dirigentes a pensar en función de los resultados
- Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes

Y las principales barreras han sido:

- Inercia contra el cambio
- La cultura existente en las organizaciones cubanas
- La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras

La creación de ese grupo de trabajo a nivel central que trabajó por fortalecer la dirección por objetivos como una vía para el posterior desarrollo de la Dirección Estratégica como un escalón superior, y la realización de este trabajo de proyección estratégica hasta el año 2003, constituyó un paso de avance y algo necesario, pues cada entidad se encontraba trabajando en sus proyecciones de forma aislada.

Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encontraban preparadas para asumir el reto que tenían delante de realizar procesos estratégicos, pues además su personal, y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, por lo que se considera válido este paso intermedio que ayudó y ayuda a generar formas diferentes de pensar y va moldeando y creando una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubanas.

No obstante, es necesario controlar rigurosamente estos procesos y conducirlos de forma 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

²⁶ Ibídem, p. 18.

el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para el desarrollo de estos.

Si bien deben darse los lineamientos centrales de actuación por parte del organismo superior (para trazar el camino general del sector), también 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. Es insuficientemente abordado u omitido en casi todos los análisis estratégicos realizados y es un elemento crucial para la implementación de las estrategias seleccionadas, el análisis de la cultura organizacional, por lo que se propone sean incluidos los aspectos organizacionales y cultura, para mostrar las posibilidades o dificultades que tendrán las empresas turísticas para enfrentar y materializar las estrategias propuestas.

Posterior a la determinación del tipo de cultura predominante, es necesario analizar si la estrategia propuesta está en correspondencia con ella o si existen grandes incongruencias. En el segundo caso será necesario valorar un cambio en la estrategia o en la cultura, considerando que el cambio de la cultura no es imposible, pero si lento y costoso en función de lo fuerte o débil que ésta sea.

Deulofeu (2000)²⁷ considera que entre los factores claves para el éxito de los procesos estratégicos desarrollados se encuentran: la actitud estratégica de la alta dirección de las organizaciones, poseer los conocimientos requeridos para la realización de los procesos estratégicos y la disponibilidad de las personas con las competencias requeridas y los medios necesarios para la ejecución de los procesos.

²⁷ Ibídem, p.20.

1.4.2 La planeación estratégica en el destino turístico Holguín

El destino turístico de Holguín constituye el tercero más importante en el territorio nacional, lo cual obliga a sus directivos a trazar una serie de acciones con el fin de mantener el territorio en una posición ventajosa a nivel nacional, una de ellas lo constituye la aplicación de la planeación estratégica en las diferentes entidades del sector, de forma tal que permita cumplir los objetivos que han sido trazados con resultados efectivos.

En la actualidad todas las entidades pertenecientes al sistema turístico holguinero tienen implementada la planeación estratégica. En estudios que se han realizado se observan dificultades en el planteamiento de sus diferentes componentes. Sin embargo, los resultados alcanzados en el pasado 2011 son superiores al año anterior, en cuanto a la calidad y la objetividad. En sentido general la ejecución de este proceder administrativo evidencia avances en el MINTUR aunque no está exento de dificultades.

Entre las insuficiencias del proceso se enuncian las siguientes:

- No declaración de las áreas de resultados claves (ARC)
- Dificultades en el diseño de los objetivos al plasmar retos que son funciones o tareas
- Escasa precisión de criterios de medida para la mensurabilidad de los objetivos
- Dispersión de los objetivos
- No se establecen en fecha los objetivos

Es bueno señalar, que en varias de las entidades del destino se han realizado trabajos relacionados con la planeación estratégica (Noguera, 2002; Sánchez, 2004; Rojas, 2006; Aballe, 2008; Mulet, 2008), especialmente dirigidos a la formulación de estrategias en las áreas de la comercialización, calidad, medio ambiente y recursos humanos, los cuales han sido de gran utilidad en el perfeccionamiento de las mismas. Todos tienen en común que cumplen con varios

de los aspectos básicos del proceso de planeación estratégica, que son empleados tradicionalmente, como el análisis o diagnóstico interno y externo de la entidad en el tema que se analiza, la definición de la misión y visión, así como el empleo de la matriz DAFO, la determinación de los objetivos estratégicos y la implementación de estrategias.

Sin embargo, ninguno de estos estudios tiene en cuenta diferentes aspectos tales como: los factores claves para el éxito desde la perspectiva del cliente, todas las áreas de resultados claves, así como los diferentes niveles estratégicos de las organizaciones en el proceso de la formulación de estrategias. Además, en el caso de los estudios relacionados con la gestión de comercialización, el estudio que se realiza a los mercados emisores no permite diseñar perfiles multivariados que caractericen los mismos, mientras que las estrategias que se formulan son muy generales, y en muchos casos no responden a las necesidades de los clientes.

A nivel de destino turístico, actualmente existen algunas metodologías y procedimientos desarrollados por diferentes autores (Palao, 2001; Peña, 2006; Cardet, 2007; Rivero, 2008; Rodríguez, 2008), relacionados con la planeación de estrategias, especialmente en las áreas de la gestión de comercialización y gestión e innovación tecnológica.

Palao (2001) desarrolló la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de Marketing para destinos turísticos que refleja una estrecha relación entre las etapas de determinación de objetivos de comercialización, de formulación de estrategias comerciales y de diseño de las tácticas de marketing como integración estratégica-operativa, constituyendo una propuesta bastante acorde a las características del destino Holguín.

Peña (2006) llevó a cabo un procedimiento para posicionar el destino Holguín en los mercados emisores que lo visitan, en el cual realizó un profundo análisis de los factores internos y externos del destino turístico, especialmente en el estudio de las características de los mercado emisores y el diagnóstico de los recursos turísticos actuales y potenciales del destino para el desarrollo del turismo de sol y

playa, lo que le permitió a partir de la matriz DAFO, plantear los objetivos estratégicos para el posicionamiento y la planeación de las estrategias.

Cardet (2007), en su modelo sobre diseño de estrategias en el área de ciencia e innovación tecnológica realizó un análisis de los factores internos y externos del destino Holguín, como soporte en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para construir la matriz DAFO, lo que le permitió determinar los objetivos y formular las estrategias que contribuyeron a darle solución al problema planteado, ayudando a la obtención de resultados positivos en la gestión de dicha actividad.

Rivero (2008) logra la integración entre distintos participantes que intervienen en la gestión comercial del destino turístico, a través de la creación del grupo de trabajo comercial, además realiza un diagnóstico- evaluación de la situación interna y externa de la gestión comercial del destino que le permitió formular estrategias de comercialización.

Rodríguez (2008) aplica una metodología para la planeación estratégica en el área comercial que contribuye a la obtención de mejores resultados en la gestión comercial del destino turístico Holguín, pues integra los múltiples agentes individuales que intervienen en la gestión y comercialización de los productos y servicios turísticos del destino para que cooperen en lugar de competir.

Escalona y Batista (2010): propone un procedimiento para la formulación de estrategias de un mercado emisor de un destino turístico y su aplicación en el mercado del Reino Unido que visita el destino Holguín, con este logra identificar dentro de este mercado perfiles multivariados, lo que le permitió establecer acciones y estrategias adecuadas y específicas.

El procedimiento consta de siete pasos en cada uno de los cuales plantea el objetivo que se persigue, así como la descripción teórica de los mismos y las tareas y técnicas a tener en cuenta para su diseño.

Este parte del proceso de planeación estratégica para un destino lo cual plantea como objetivo del procedimiento, el mismo se centra en la formulación de

estrategias para un mercado emisor y parte del proceso de planeación estratégica como proceso de dirección y del estudio de mercado como herramienta para la obtención de información, lo cual sustenta la base conceptual del procedimiento diseñado que tiene como premisa la voluntad de los directivos para aplicar el procedimiento y como frontera la estrategia general de la Casa matriz; elementos que a juicio del autor son esenciales en el proceso de formulación de estrategias.

El mismo tiene como elemento común con los procedimientos y metodologías anteriormente analizadas que parte del proceso de planeación estratégica, en la misma no considera como aspecto de análisis la valoración de la misión como punto de partida del proceso, ni señala porqué no considerarla en el proceso de formulación de estrategias para un mercado emisor, aporta un conjunto de herramientas en cada uno de los pasos y tareas que permiten orientarse en el proceso de recopilación de la información.

Como se puede observar las investigaciones anteriores presenten una serie de aciertos, que contribuyen a una mejor gestión de las áreas de resultados claves estudiadas, sin embargo, de manera general se puede señalar que existen ciertas y determinadas limitaciones en la planeación estratégica en el destino turístico Holguín, entre las que se destacan:

- No se tienen en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor del destino turístico holguinero y las estrategias particulares de cada parte de esta.
- La formulación de estrategias no parte de los diferentes niveles organizacionales en las entidades del destino
- La formulación de estrategias comerciales se realiza de manera general, sin tener en cuenta las características propias de cada mercado emisor

Por lo que el autor a partir de que no existen procedimientos o metodologías para la formulación de estrategias para un mercado emisor en específico, decide utilizar la propuesta realizada por Escalona y Batista (2010), pero adecuándola a las

condiciones de la organización y el mercado analizado, considerando además aspectos importantes de otros procedimientos analizados en este capítulo.

1.5 Procedimiento empleado en la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino Holguín.

Luego de determinar el papel e importancia del proceso de formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano- americano, por el papel de este en los niveles de eficiencia y el futuro de la Agencia, así como por los niveles de crecimiento que este ha reportado en los últimos años, y luego de esclarecer términos y conceptos en los epígrafes anteriores, este se dedicará a desarrollar un procedimiento para la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino, tomando como antecedente las solicitud hecha por el MINTUR, la EHT y el comportamiento de dicho mercado en los últimos 3 años.

El procedimiento tiene como objetivo brindar a la Agencia Havanatur y al destino una herramienta para la formulación de estrategias para un mercado emisor particular, por lo que puede ser aplicado a otros mercados, en este caso el cubano-americano.

1.5.1 Bases conceptuales para la concepción del procedimiento para la propuesta de estrategias para el mercado cubano-americano.

Cualquier organización puede ser entendida como un conjunto de procesos que interactúan para prestar un servicio o crear productos que satisfagan necesidades del mercado a partir de identificar estrategias y acciones como parte del proceso de planeación estratégica. Este proceso, ha de tener lugar en distintos los ámbitos de la organización o destino y a distintos niveles, por lo deben ser planificados, realizados y controlados con el fin de conseguir los resultados que se proponen, es decir, deben ser gestionados, por ello en el presente procedimiento se considera como base conceptual:

- La planeación estratégica como proceso de dirección.

- El estudio de mercado como herramienta para la obtención de información del mercado emisor.

Para el desarrollo del procedimiento se necesita de la existencia de un grupo de **premisas**, que se exponen a continuación:

- **Reconocimiento de la necesidad de la formulación de estrategias de desarrollo para los mercados emisores, en esta investigación para el mercado cubano-americano:** sólo se pueden formular y ejecutar las estrategias y acciones en la medida en que exista un compromiso de los directivos y trabajadores de la organización y que estos reconozcan que éste proceso es necesario para asegurar el futuro de la organización.
- **Liderazgo:** Los diferentes niveles de dirección que intervienen en su ejecución deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente en el nivel correspondiente
- **Compromiso:** La organización o el destino, así como el personal que en ella labora, deberán poseer un compromiso real con los resultados y el éxito de la organización o el destino.
- **Voluntad** de los directivos del destino para asumir el procedimiento y su aplicación.

Se identifica como **frontera**:

La estrategia general de la Casa Matriz y las estrategias del destino turístico.

1.5.2 Procedimiento para la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano–americano en el destino Holguín.

Luego de revisar las diferentes bibliografías y los procedimientos específicos para el proceso de planeación estratégica y formulación de estrategias para mercados emisores de un destino turístico se adecuó un procedimiento general para la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano americano en el destino Holguín, que consta de 6 Etapas (**Anexo 1**) las que se encuentran avaladas por 9 expertos, 4 de la Universidad de Holguín, de ellos 2 son doctores, 2 son máster, todos son docentes con 29.2 años de experiencia como promedio

en la docencia y la investigación y 5 de Havanatur, de ellos 1 máster y 4 Universitarios todos con más de 15 años de trabajo en el sector y más de 10 en la empresa.

ETAPA 1: SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

Objetivo: Asegurar, desde la fase inicial y durante todo el proceso de aplicación del procedimiento la participación y colaboración responsable de la alta dirección.

Descripción: Esta etapa tiene como fin implicar a los miembros de la organización en el proceso de formulación de estrategias, a partir de dotarlos de un grupo de elementos y argumentos que demuestren esta necesidad y los comprometa a participar en el proceso.

En esta, primeramente se debe recopilar información sobre el mercado emisor que se pretende analizar, acerca de los niveles de ocupación, ventas de opcionales y satisfacción existente en el destino en cada uno de los procesos que lo integran, así como de la tendencia histórica de los mismos, que permita demostrar a los directivos la necesidad de formular estrategias para el mercado determinado.

La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos que se complementen, además, todos los miembros del grupo de trabajo deben aportar ideas, cumpliendo las reglas de trabajo en grupos, el que realizará sesiones de trabajo para el desarrollo de las diferentes etapas y tareas por los que transita el proceso de la formulación de estrategias para un mercado emisor.

La generación de ideas será la técnica de trabajo en equipo que más se utilizará durante el proceso.

Para ello se deben realizar las actividades siguientes:

- ✚ Análisis en el consejo de dirección de las razones por las cuales se debe formular estrategias de desarrollo para el mercado o mercados según sea pertinente.
- ✚ Conocer el nivel de preparación de la dirección para enfrentar el proceso.
- ✚ Selección, análisis y aprobación en el consejo de dirección de los miembros del grupo de trabajo. El grupo debe estar liderado por la alta dirección y debe de existir representación de los mandos intermedios, especialistas de las áreas funcionales, Supervisores según intereses y necesidades de la

dirección. La cantidad de miembros del grupo estará en correspondencia con los intereses de la investigación.

- ✚ Distribución de los miembros en subgrupos, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales.
- ✚ **Métodos y técnicas a emplear:** Debates sobre las características del mercado, seminarios y talleres, dinámicas grupales

Fuente de información: Libros, Revistas, internet, boletines, Manual de Identidad Corporativa y de Calidad y otros documentos pertinentes.

ETAPA 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Objetivo:

Determinar de manera explícita la situación de la empresa y sus mercados que permita identificar los objetivos y estrategias.

Descripción: Para poder implementar las estrategias que conlleven a la consecución de los objetivos es necesario conocer de forma profunda la empresa y sus mercados o mercado a analizar y para ello es necesario realizar un diagnóstico de los mismos.

Métodos y técnicas a utilizar: Revisión de documentos, trabajo en grupo dirigido por personal directivo de la empresa, análisis matricial (MEFI, MEFE, DAFO), entrevistas a directivos y funcionarios, perfil del mercado y de la competencia, entre otras.

Fuente de información: estudios anteriores relacionados con la temática, documentos de planeación estratégica existentes en la empresa, entre otros.

Para el diagnóstico es necesario desarrollar 7 tareas

Tarea 1. Definición y diseño de las técnicas y herramientas para el diagnóstico.

Aquí se deben definir y elaborar las diferentes técnicas que se deben utilizar tanto en el análisis interno como externo, como pueden ser la entrevista, lista de chequeo, evaluación de indicadores, encuestas, matrices; etc. Por lo que la actividad a desarrollar es:

1. Elaborar sistema de herramientas a aplicar en el proceso de formulación de estrategias: organización e identificación de datos, cuestionarios, matrices, método para la recopilación de la información, guía de observación y de entrevistas, etc.

Tarea 2: Análisis interno.

Objetivos: Identificar y analizar fortalezas y debilidades que le ofrecen a la entidad los factores internos.

Parte de analizar los datos evolutivos de la actividad de la empresa en la atención a sus mercados y los datos claves de su actividad que permitirán identificar en qué la empresa es fuerte en la atención y en qué es débil ya que está sometida a la acción de los factores internos de la organización, entre ellas: la dirección general, los recursos humanos, la gestión contable y financiera de la empresa; la gestión de calidad, relaciones con los proveedores de servicios turísticos, comercialización, imagen, ciencia e innovación tecnológica y medioambiente, entre otros aspectos; así como las relaciones entre las diferentes áreas funcionales de la misma, las cuales si no tienen una estrecha interrelación entre ellas incidirá negativamente en el logro de los objetivos.

Estas fuerzas pueden ser controladas por la entidad para aprovechar sus fortalezas y atenuar o eliminar el efecto de las debilidades internas, el mismo se debe realizar en dos direcciones:

- Necesidad y uso de los datos: análisis de series históricas de ventas para el mercado analizado, niveles de totales de ingresos, arribos contra pasajeros movidos en excursión , ingresos totales, ingreso medio, etc. lo que permitirá valorar la eficiencia de la fuerza de ventas y de las estrategias comerciales de la empresa para uno o varios mercados;
- El diagnóstico de la empresa y el destino: realizar un análisis crítico de las capacidades internas de la empresa con relación a diferentes áreas y funciones con énfasis en su cartera de productos (cartera de opcionales para el mercado que se analiza en la presente investigación) y de su planeación estratégica si existe, de no existir realizarla.

Tarea 3: Análisis externo:

Objetivos: Identificar y analizar las amenazas, oportunidades, que le ofrecen a la entidad los factores externos.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir: las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, sociales, entre otras. Estas, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, la organización debe actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Tarea 4. Elaboración del perfil de los competidores.

Objetivo: Conocer en qué posición se encuentra la empresa respecto a sus competidores y su modo de actuar en la atención al mercado o mercados que atienden o con otros destinos competidores que atienden los mismos mercados.

Consiste en conocer los aspectos fundamentales de las empresas o destinos similares del sector, AA.VV en este caso, debiendo tener en cuenta: número de empresas similares; volumen promedio de ventas en un período de tiempo analizado; número de puntos de ventas; participación en el mercado, número de vendedores; calidad en los servicios; principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de identificar los factores clave de éxito de su actividad, la posición financiera, niveles de crecimiento, ingresos por mercado o mercado analizado, etc.

Tarea 5. Elaboración del perfil del mercado.

Objetivo: identificar las características del mercado y los factores que determinan su comportamiento y decisión de compra que permitan identificar las estrategias y acciones para satisfacerlo.

La investigación de mercado es un paso previo fundamental para una empresa este le permite identificar la dinámica del (o los) mercado(s) en cuestión, el comportamiento de la demanda en la compra de determinados productos en este caso las opcionales y los factores que hasta el momento del estudio limitan la compra del producto o productos, se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuántos mercados hay que investigar?

- b. ¿Qué información hay que obtener de los mercados?
- c. ¿Hacia qué clientes potenciales debe dirigirse la atención de la empresa o destino?

Como conclusión se debe elaborar una caracterización del mercado o mercado resultante (s) que permite identificar los motivos de compra y los factores que influyen en la decisión de compra lo que posibilitará identificar el perfil del mercado, conducente a la formulación de estrategias para el mercado en cuestión. Para la elaboración del perfil del mercado se podrá utilizar los métodos empleados para la determinación del perfil del mercado por Sánchez Guevara, Beatriz (2011), en su Trabajo de Diploma.

Tarea 6. Resumen del diagnóstico

Objetivo: Sintetizar la información obtenida en los pasos anteriores.

Descripción: Para resumir la información obtenida en el diagnóstico se confeccionarán la MEFE y MEFI que permitirá identificar la posición de la empresa en la Matriz DAFO que permitirá formular estrategias efectivas, encaminadas a mantener los puntos fuertes, corregir los puntos débiles, explotar las oportunidades y afrontar las amenazas en la atención al o los mercados estudiados.

Tarea 7. Determinación de los factores claves de éxito.

Objetivo: Identificar los atractivos que influyen en el comportamiento y decisión de compra de los clientes.

Descripción

Una vez que la empresa conoce su situación interna - externa y competitiva, así como, el perfil del mercado está en condiciones de identificar las necesidades que el mercado espera satisfacer y las condiciones con que cuenta para ello, así como, qué es lo que valora y qué es lo que no valora el mercado pudiendo entonces definir los factores claves de éxito.

El conocimiento de los factores claves de éxito, permitirá la formulación de estrategias y acciones que contribuyan a la satisfacción de las necesidades del

mercado y a la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de la misión y la visión y con conseguir distinguirse de sus competidores. En la definición de los factores claves para el éxito se alinean los aspectos que son claves para los turistas y la visión de la empresa.

ETAPA 3. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES COMPARTIDOS.

Objetivo: Detectar posibles carencias en la formulación de la misión y la visión y se definirán los valores compartidos que necesita la organización incorporar a su cultura organizacional para asumir los cambios que se producirán tanto en el entorno como dentro de la organización.

Descripción: La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades. Revela el concepto de una organización, su principal servicio y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer. Constituye el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. Su proceso de formación continua, evaluación y control es responsabilidad de los líderes de la organización, con la implicación de todos hasta la base.

Métodos y técnicas a utilizar: Análisis documental, entrevistas, trabajo en grupo, matriz de evaluación de la misión, observación directa.

Fuentes de información: Documentos de planeación existentes en la empresa, evaluaciones del desempeño, estudios realizados por la empresa sobre los valores compartidos del personal, otros estudios relacionados con el tema.

Para el desarrollo de esta etapa se deben cumplir las siguientes tareas:

Tarea 1. Revisión y perfeccionamiento de la misión y visión

Objetivo: Perfeccionar la misión y visión de la entidad, de manera tal que esta

expresé la razón más amplia que justifica la existencia de la organización, es decir su razón de ser.

Para la revisión de la misión se utilizará la matriz de evaluación de la misión propuesta por Fred Davis a través del criterio de los especialistas, y se realizarán entrevistas a los trabajadores que permita evaluar el conocimiento y compromiso con el cumplimiento de la misión de la empresa y la visión de la misma será evaluada por los expertos a través de una dinámica grupal. Estos resultados serán tomados de ser necesario como base para rediseñar la misión y la visión, contando con la participación y apoyo de la dirección, de especialistas en el tema. Es importante que esta nueva misión esté dirigida al desarrollo y a la fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización y no sólo responda a los cambios, sino que sea proactiva a estos.

Tarea 2. Análisis de los valores compartidos

Objetivo: Identificar los valores compartidos que poseen los miembros de la organización y determinar los que se necesitan incorporar para que el personal mejore sus relaciones de trabajo y se adapte al entorno.

Se analizarán los valores compartidos que predominan en la organización y teniendo en cuenta la posición estratégica interna y externa de la empresa, se determinarán los que necesita incorporar a la cultura organizacional, para que sean aceptadas las estrategias que se desean formular y se contribuya al cumplimiento de las mismas. En este paso también se operacionalizarán estos valores, para que se entienda adecuadamente lo que se persigue alcanzar con cada uno. Esto va a ofrecer parámetros para determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

ETAPA 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo: Formular a partir de los resultados de las etapas anteriores las estrategias de desarrollo del mercado y las acciones que permitan la consecución de los objetivos.

Descripción:

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, son aquellas que se desarrollan con el fin de lograr los objetivos, por lo que

entre ambos existe una relación recíproca, por tanto los objetivos deben ser medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes con los de su nivel superior ya que ellos bien formulados, aportan dirección, sinergia, reducen la incertidumbre, contribuyen en la evaluación, y ayuda en la asignación de recursos,

No existe receta que proporcione la estrategia adecuada a cada empresa en una circunstancia determinada, es por eso que a la hora de formularlas, requieren de cierto análisis debiendo tener en cuenta que la participación del ser humano en su formulación le puede imprimir un cierto nivel de subjetividad por lo que se debe apoyar en la información y los datos.

Las estrategias se formulan en base a las capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades), la situación del entorno (oportunidades y amenazas), algunos autores la definen como la idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de recursos para la consecución de uno o varios objetivos superiores, estos objetivos pueden estar relacionados con el mejoramiento de la rentabilidad de un mercado, atraer a nuevos clientes, etc.

Técnicas a emplear: estudios documentales y consultas a los directivos y especialistas de la empresa, entrevistas, trabajo en grupo.

Fuentes de información: Planes de períodos anteriores de la empresa, Documentos de planeación existentes en la empresa, Manual de Calidad y otros documentos pertinentes.

Para el desarrollo de esta etapa se deben cumplir las siguientes tareas:

Tarea 1 Caracterización de la organización o destino.

Objetivo: Realizar una breve descripción de la organización, haciendo énfasis en los elementos esenciales de su actividad.

Para realizar dicha caracterización (en este caso de la **UEB Havanatur Oriente Norte** que atiende el mercado de análisis) se efectuará una búsqueda documental que permita conocer el nombre, fecha de creación, ubicación, subordinación, objeto social, sus principales productos/servicios, indicadores de desempeño y otros aspectos de importancia.

Tarea 2- Revisión de los objetivos estratégicos y las ARC establecidas en el plan estratégico de la empresa.

Objetivo: Revisar y de ser necesario reformular los objetivos estratégicos generales y por áreas de resultados claves (ARC), teniendo en cuenta la misión y la visión de la entidad.

Los objetivos son la expresión de un propósito a obtener. Constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes.

Por ello a partir del plan estratégico elaborado en la empresa se realizará una revisión de los objetivos estratégicos generales, con la participación de la alta dirección y de especialistas en el tema. Se recomienda tener en cuenta: el Plan Estratégico de la Casa Matriz, las disposiciones gubernamentales en lo fundamental la No. 1 del Presidente de la República sobre la planificación, los escenarios económicos actuales y perspectivas, las auditorías integrales e inspecciones para lograr la participación y compromiso de los directivos y demás trabajadores. Se revisarán las áreas de resultados claves (ARC), que son las diferentes unidades, coordinaciones o grupos de trabajo dentro de una empresa responsables de que este pueda lograr un factor clave de éxito determinado y establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Tarea 3. Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción

Objetivo: Formular la estrategia general de la empresa y las estrategias específicas para el o los mercados analizados, que se correspondan con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la posición estratégica de la organización; y establecer acciones que viabilicen su cumplimiento.

Teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores, se diseñarán estrategias de desarrollo para el mercado o mercados seleccionados, teniendo en cuenta que sean congruentes y consistentes con el Plan Estratégico elaborado para el largo plazo. A cada estrategia formulada, se le diseñará un conjunto de acciones que llevarán la fecha de cumplimiento de las mismas, los recursos

necesarios y el responsable. En este proceso se hace importante el apoyo y la participación de la alta dirección de la empresa.

ETAPA 5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Objetivo. Ejecutar las estrategias y plan de acción formulados.

Descripción: la formulación de estrategias no garantiza su ejecución acertada ya que mientras la formulación de estrategias se puede considerar una actividad intelectual al requerir de conocimientos teóricos y destrezas conceptuales y requiere del compromiso y participación directa de la alta dirección, la ejecución tiene un carácter operativo y se desarrolla en todos los niveles de la organización o destino, por lo que requiere de la coordinación entre muchos actores.

Métodos y técnicas a emplear: estudios documentales, trabajo en grupo, análisis comparativos de datos, consultas a los directivos y especialistas de la empresa o destino, entrevistas e indicadores de evaluación de estrategias (**Anexo 2**)

Fuentes de información: revisión de documentos (series de ventas, costos, etc.), resultados de las encuestas de satisfacción del mercado, resultados de investigaciones en la empresa o destino.

Para ello se deberá realizar las siguientes tareas:

Tarea 1. Valorar si los sistemas y procesos de la agencia son coherentes con las estrategias formuladas.

Esta tarea se debe llevar a cabo por el grupo de trabajo o agentes externos que solicite la dirección, en esta se debe:

Revisar si la estructura organizativa es coherente con las estrategias formuladas.

Evaluar su sistema de gestión de los RR.HH en lo fundamental la red de ventas para cumplir las estrategias propuestas pudiendo establecer indicadores de desempeño para la red de ventas en este mercado.

La política de calidad que debe estar en correspondencia con las demandas del mercado

Si sus estrategias globales y las estrategias de marketing (producto, precio, promoción y distribución) son consistentes con el mercado analizado; todo ello permitirá determinar si los objetivos de mediano y corto plazo, así como las estrategias, las políticas y los recursos para la atención al mercado analizado son pertinentes y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones.

ETAPA 6. EVALUACIÓN, CONTROL Y REVISIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo: el control, el seguimiento y la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la ejecución de las estrategias formuladas.

Descripción: En esta etapa no sólo se ha de revisar el cumplimiento del procedimiento y las instrucciones e indicaciones que se hayan derivado del proceso de análisis estratégico y de formulación de estrategias, sino además se ha de verificar o determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las etapas que componen el procedimiento.

Para ello se deben realizar las siguientes actividades:

1. Realizar periódicamente auditorías internas por parte de la dirección
2. Aplicar otras formas de control estratégico
3. Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas necesarias

(Anexo 3)

Métodos y técnicas a utilizar: análisis de documentos auditorías de gestión externas, trabajo en grupo, entrevistas, encuestas, guías de control y de autocontrol, etc.

Fuentes de información: de informes de auditoría y el estado de cumplimiento del plan de acción propuesto como respuesta a las demandas o expectativas del mercado; informes de calidad y satisfacción de los clientes que aplicados, el cual se puede contrastar con el informe de satisfacción que aplica INFOTUR, actividades de ***I + D + i***

Para ello se deberá realizar las siguientes tareas:

Tarea 1. Auditorías internas y externas.

Estas auditorías permiten tener una evaluación externa del sistema (se propone en este procedimiento que la realice la EHT), lo que permitirá que luego de haber

realizado auditorías o inspecciones internas al cumplimiento de las estrategias y el plan de acción propuesto se tenga un criterio externo acerca de la efectividad de las estrategias formuladas.

Tarea 2. Presentación del informe de auditoría a la dirección.

Se le presenta a la dirección el informe de auditoría, donde se deben plasmar las deficiencias encontradas para que la organización o el destino puedan adoptar las medidas correctivas necesarias.

Tarea 3. Evaluación del resultado por parte de la dirección de la organización o el destino.

El informe elaborado debe ser discutido por la dirección en reunión de su Consejo de Dirección, analizándose con profundidad los elementos que afectan el cumplimiento de las estrategias y acciones y las deficiencias encontradas, con el objetivo de definir y aplicar acciones preventivas y correctivas que deben regirse por un procedimiento documentado definido al efecto.

El procedimiento antes descrito se ajusta a los objetivos propuestos del presente trabajo y puede ser utilizado en cualquier destino u organización similar a HAVANATUR, por ejemplo los receptivos del destino, pues tienen características similares en cuanto a estructura, objetivos, cartera de productos y servicios, procesos, entre otras, así como, puede adecuarse el mismo para ser utilizado en otras organizaciones de otros grupos empresariales. No obstante en la propia implementación del procedimiento este se podrá enriquecer, mejorar o variar en la práctica en correspondencia las necesidades y características del análisis.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO CUBANO-AMERICANO EN EL DESTINO HOLGUÍN

El presente capítulo tiene como objetivo la formulación de estrategias para el mercado cubano-americano en destino Holguín, a partir de la aplicación procedimiento elaborado a tales efectos. Para la aplicación del enfoque metodológico planteado sólo se utilizará hasta la etapa de formulación de estrategias del procedimiento descrito en el capítulo anterior. Los datos económicos, comerciales y el resto de las informaciones se tomarán al cierre del 2011.

ETAPA 1: SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.

El grupo de trabajo encargado de llevar a cabo la formulación de estrategias quedó conformado por 5 personas, con amplios conocimientos en la materia. De los mismos el 40% son especialistas de diferentes áreas en la entidad turística Havanatur Oriente Norte, y el 60% son directivos. Así mismo, el 80% ha permanecido en la actividad turística entre 10 y 17 años. El 20% son máster y el resto tienen nivel superior. Los datos de cada uno se muestran en el (**Anexo 4**)

Siendo analizados y aprobados por la dirección en correspondencia con sus características y preparación para enfrentar la investigación, con los mismos se sostuvo un encuentro con el fin de imponerlos del objetivo de la investigación e informarlos de elementos preliminares que sustentan la necesidad de la investigación, se debatieron en el marco del Consejo de Dirección y los miembros del grupo los siguientes aspectos:

- 1 Niveles de arribo de turistas cubano-americanos al destino entre los años 2009 al 2011 el cual ascendió a 50 955 arribos en este período, e ingresos ascendentes a 4 554 299 CUC, de los cuales el 30,3% corresponden a la venta de boletos aéreos.
- 2 Apertura en Abril de 2009 de la venta de alojamiento en instalaciones hoteleras y de opcionales al mercado interno (cubanos residentes en el país con capacidad de compra) en este mercado HAVANATUR identifica al mercado cubano- americano como su mercado meta, en este año

HAVANATUR no se inserta en profundidad en este, realizando las ventas en sus Buroes tradicionales y a través de los Catálogos de los restantes receptivos, atendiendo en este año a 4238 clientes del mercado interno con un ingreso medio por cliente de 67,02 CUC para un ingreso total por concepto de este mercado de 284 058 CUC. Se inserta en la venta al mercado interno (cubanos-americanos y su familia) con Catálogo propio en el año 2010 en que comercializó 7292 opcionales al mercado interno, obteniendo ingresos ascendentes a 585 366 CUC y un ingreso medio de 80,28 CUC, lo que representa para este año el 32,4% de los pax movidos en opcionales, el 42,15% de los ingresos totales y el 129.9% del ingreso medio del destino; en el 2011 comercializa 8091 lo cual les reporta ingresos por este concepto ascendentes a 656 462 CUC y un ingreso medio de 81,13 CUC, reportando un 11,0% de crecimiento en los pasajeros en excursiones, 12,1% en los ingresos totales y un 1.1% en el ingreso medio, lo que muestra que este mercado tiene un peso importante en los indicadores de la empresa.

- 3 Participación en el total del destino en estos años, representa el 37,9% en pax movidos en opcionales, el 29,16% en los ingresos totales y el 92,5% del ingreso medio, lo que demuestra que este mercado tiene un peso importante en los indicadores del destino.

Esta información preliminar entre otros aspectos aportados, como capacidad e intenciones de compra de este mercado, sus preferencias y la lealtad a HAVANATUR de un número considerable de clientes, la fuerza de ventas de la Agencia, su sistema de información así como, otros aspectos abordados durante el análisis permitieron determinar la necesidad de formulación de estrategias de desarrollo para este mercado.

Se pudo conocer el nivel de preparación para enfrentar el proceso, que parte del conocimiento por parte de los miembros del grupo y el Consejo de las características fundamentales de este mercado, de manera empírica y por la discusión de los resultados de investigaciones anteriores realizadas en la empresa, sobre el perfil del mercado, sistema integrado de gestión de la Agencia,

el proceso de elaboración del Plan Estratégico hasta el 2016, Informes de Balance de estos años, así como el análisis de los resultados económicos-comerciales y cumplimiento de los objetivos en el Consejo de Dirección.

ETAPA 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En el desarrollo de esta etapa se utilizaron como fuentes documentos de la empresa acerca de la planeación estratégica, informes al Consejo de Dirección y las Asambleas de Balance e informes comerciales del MINTUR, así como se desarrollaron trabajos de grupo para su cumplimiento.

Tarea 1. Definición y diseño de las técnicas y herramientas para el diagnóstico.

Se determinó por el grupo elaborar para su aplicación las siguientes herramientas para el diagnóstico:

Elaboración de la Matriz de evaluación de la Misión, la cual consiste en evaluar si en la actual formulación de la misión se cumplen o no un conjunto de rasgos contenidos en la misma.

Encuesta para complementar la caracterización del perfil del mercado elaborada, determinando la muestra a la cual se le iba a aplicar, tomando el período de Diciembre de 2011 a Marzo de 2012.

Matrices de Evaluación de los Factores Externos e Internos (MEFE y MEFI), Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y la Matriz del Perfil Competitivo.

Guías de observación y entrevista.

Utilización del paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 15.0 en español y el STATISTICA, VERSIÓN 6.1, 2003.

Tarea 2. Análisis interno.

Mediante la revisión de documentos, trabajos anteriores realizados y trabajo en grupos se identificaron los factores internos que inciden en el mercado cubano americano, se elaboró un listado con los factores internos y se clasificaron en fortalezas y debilidades, realizándose luego un proceso de reducción de listado, identificándose las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

1. Calificación y experiencia de la fuerza de trabajo
2. Imagen
3. Unidades Estratégicas de Negocios.
4. Profesionalidad de la red de ventas.
5. Estabilidad de la fuerza de Trabajo.
6. Únicos en la atención a CRE.
7. Situación financiera.

DEBILIDADES

1. Estimulación a cuadros y trabajadores.
2. Cantidad y ubicación de los puntos de ventas.
3. Servicio de asistencia para el mercado cubano-americano.
4. Cartera de opcionales en correspondencia con las intenciones de compra del mercado.
5. Sistema Integrado de Gestión.
6. Sistema estadístico y de información acerca del mercado cubano-americano.
7. Actividad de Investigación y desarrollo.

Tarea 3. Análisis externo.

Asimismo se llevó a cabo la identificación de los factores externos identificándose las oportunidades y amenazas siguientes:

OPORTUNIDADES

1. Valores culturales de la Región y el país.
2. Tamaño y crecimiento del mercado cubano americano.
3. Interés de la dirección del país y el MINTUR por el crecimiento de la venta de opcionales al mercado cubano-americano.
4. Seguridad y tranquilidad en el destino.

5. Planta hotelera del destino.
6. Capacidad y comportamiento de compra del mercado cubano-americano.
7. Tiempo de estancia en el destino.
8. Acceso al destino.
9. Representación en el destino de origen.
10. Existencia de Sucursales en varias regiones del país.
11. Competidores.

AMENAZAS

1. Relación calidad/precio de los prestatarios de servicios turísticos.
2. Infraestructura técnica y de apoyo.
3. Diversificación de la red extrahotelera.

Tarea 4. Elaboración del perfil de los competidores.

Para este mercado se consideró por el grupo que el principal competidor lo está constituyendo los trabajadores por cuenta propia en lo fundamental en el transporte y la actividad de restauración, el cual se tiene en cuenta aunque estos no cuentan con la organización necesaria en la actualidad para desplazarlos del mercado en cuestión. **(Anexo 5)**

Tarea 5. Elaboración del perfil del mercado.

Se empleó como fuente de información primaria las encuestas a turistas cubano-americanos, que recogen datos referentes a detalles del viaje, experiencia vivida en el destino Holguín y datos personales del encuestado. **(Anexo 6)**

Las fuentes secundarias para la obtención de información que se utilizaron fueron: el trabajo de diploma sobre diseño de perfil del mercado cubano-americano en Holguín (Sánchez, Guevara, 2011) boletines digitales y páginas web.

Para el caso de la encuesta aplicada, la fiabilidad fue analizada utilizando el paquete estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 15.0 en español y el STATISTICA, VERSIÓN 6.1, 2003 para determinar el coeficiente Alpha de Cronbach el que tuvo un valor de 0.811 cumpliendo este valor con los criterios referentes a este tema por lo que se aprecia que los Ítems de este instrumento han sido correctamente operacionalizados

Quedando redactado el **Perfil del mercado cubano americano** para la Agencia de Viajes Havanatur en el destino Holguín de la forma siguiente:

Los clientes cubanos-americanos que visitan el destino Holguín proceden en su mayoría de Miami, viajan solos, trabajan en empresas privadas con predominio del sexo femenino, las edades oscilan entre 24-44 años y viajan regularmente entre 8-15 días anualmente durante la etapa vacacional y fin de año con el objetivo de visitar a sus familiares y amigos. La mayoría opta de los que optan por comprar opcionales lo hacen con el fin de disfrutarlas junto a los familiares y amigos, quienes a su vez son su principal fuente de información, además de los folletos turísticos, las agencias de viajes e Internet. Les dedican a las opcionales entre 3 y 7 días e invierten como máximo 2000.00 CUC a pesar de que las consideran más baratas o iguales que en otros lugares visitados.

Para estos clientes el atributo que más influye en la decisión de compra es el precio, incluido el transporte como un elemento de gasto en la opcional, por lo tanto la relación calidad-precio es un componente indispensable para la adquisición de opcionales. Por otra parte, la mayor limitante la constituye los gastos extras durante el viaje y la calidad de los servicios.

Los incentivos para la compra de opcionales son principalmente la realización de actividades o celebraciones junto a familiares y amigos y el disfrute del patrimonio histórico cultural del destino, aunque prefieren pagar por la estancia en hoteles “todo incluido” de la playa, la realización de actividades junto a familiares y amigos con servicio especializado y la visita a otras provincias; para trasladarse al lugar de la opcional prefieren el uso de los ómnibus turísticos y la renta de autos.

De forma general los encuestados consideran que el costo del viaje les resulta barato. (**Anexo 7**)

Tarea 6. Resumen del diagnóstico.

A partir del estudio de las fuentes, la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias así como, el trabajo en grupo y de mesa, la aplicación de encuestas, entrevistas se realizó el resumen del diagnóstico de la situación que posibilite la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano.

Se llevó a cabo el análisis interno y externo de Havanatur como Agencia receptiva en este mercado, para el **análisis interno** con las fortalezas y debilidades se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (**Anexo 8**), de la aplicación de la misma se obtuvo un RTP de 2,82 lo cual significa que la UEB Havanatur Oriente Norte para el mercado cubano americano presenta una situación favorable con un predominio de las fortalezas, destacando como principales fortalezas para este mercado las siguientes: la calificación y experiencia de la fuerza de trabajo, la profesionalidad de la red de ventas, líderes en el país en la atención a Cubanos Residentes en el Extranjero (CRE), cuenta con oficina en el país de origen y como principales debilidades se destacan la cantidad y ubicación de los puntos de ventas, los cuales se consideran insuficientes partiendo del crecimiento del mercado, Servicio de asistencia para el mercado cubano – americano servicio no considerado para este mercado con la concepción que tiene para otros mercados internacionales, sistema estadístico y de información acerca del mercado cubano-americano, ya que este mercado es considerado dentro del mercado interno, por tanto aunque se conocen los arribos no se tiene un sistema de información que permita darle seguimiento a estos y orientar hacia las necesidades de la empresa y el destino su comportamiento de compra, esto lleva a que se identifique como debilidad que la cartera de opcionales no está en correspondencia con las intenciones de compra del mercado y la actividad de investigación y desarrollo para el análisis de este mercado y las propuestas de estrategias en correspondencia con su evolución resulte insuficiente.

Por otra parte se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo 9**) la cual arrojó que la UEB Havanatur Oriente Norte para el mercado cubano americano presenta una situación favorable desde el punto de vista externo con un predominio de las oportunidades al obtener un RTP de 3,35, siendo sus principales oportunidades el tamaño y crecimiento del mercado cubano-americano, su capacidad y comportamiento de compra, el tiempo de estancia de los clientes en el destino, contar con representación en el mercado de origen y como principales amenazas la relación calidad/precio de los prestatarios de

servicios turísticos lo cual valora altamente este mercado como factor de satisfacción, la infraestructura técnica y de apoyo en el destino y la diversificación de la oferta de la red extrahotelera.

Se elaboró la matriz de Impactos cruzados DAFO (**Anexo 10**), y como resultante de su elaboración se obtuvo que se encuentra ubicada en el cuadrante de FO, lo que permite formular estrategias de líder y competitiva, sin descartar otras que son necesarias para la consecución de los objetivos.

Tarea 7. Determinación de los factores claves de éxito.

Este paso tiene como objetivo determinar los factores claves del éxito en el destino para el proceso de formulación y ejecución de estrategias, a partir del planteamiento de aquellos elementos que los turistas cubano-americanos consideran positivos, o sea, las actividades preferidas por ellos durante su estancia en el destino. Es factible plantear que existen otros factores claves para el éxito, siendo los que se enumeran abajo los más importantes para este mercado y a partir del consenso del grupo son los que deben ser priorizados por las características de identificadas de este mercado.

En la **tabla** se muestran los factores claves del éxito- más representativos para los cubano-americanos, los mismos sirven de pautas para la formulación de estrategias y el diseño de productos para este mercado:

FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA EL MERCADO CUBANO AMERICANO.
Productos históricos-culturales. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitas a monumentos y sitios históricos
Disfrute del tiempo libre con la familia y/o amigos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitas a otras ciudades con guías ➤ Restauración extrahotelera ➤ Estancias en el Hotel

<p>➤ Animación socio- cultural</p> <p>a) La música y los espectáculos</p> <p>b) Recreación nocturna</p>
<p>Celebración de acontecimientos familiares o personales.</p> <p>➤ Bodas</p> <p>➤ Lunas de miel</p> <p>➤ Cumpleaños(15)</p>
<p>Oferta de actividades de ocio, aventura y relajación, entretenimiento y diversión.</p> <p>➤ Renta de autos y motos</p> <p>➤ Jeep Safari</p> <p>➤ Senderismo</p>
<p>Alojamiento en hoteles Todo Incluido</p>
<p>Recorridos por otras provincias</p>

ETAPA 3. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES COMPARTIDOS.

Tarea 1. Revisión y perfeccionamiento de la misión y visión

Para el cumplimiento de esta tarea se llevó a cabo la revisión de la planeación Estratégica hasta el 2016 de HAVANATUR Oriente Norte y mediante trabajo en grupo se revisó la Misión y la Visión formulada por la UEB (**Anexo 11**) y que tributa a la de la Casa Matriz, se elaboró la matriz de evaluación de la misión (**Anexo 12**) la cual arrojó que la misma:

No identifica sus clientes y mercados más importantes, sus necesidades y los productos y servicios con que pretende satisfacer sus necesidades, no enuncia su preocupación por la imagen pública, no identifica su liderazgo como Agencia Turoperadora y receptiva en el destino que le permite mantener una posición de

crecimiento constante en el destino.

Se revisó la visión evaluando su correspondencia con la misión, lo que permitió proponer como Misión y Visión de Havanatur la siguiente:

Misión UEB Havanatur Oriente Norte: Agencia turoperadora y receptiva en el destino Holguín, territorio donde se conjugan las bellezas naturales, históricos-culturales y atractivos únicos, brinda servicios de representación y asistencia personalizada, servicios de guías, traslados, venta de opcionales y otros servicios turísticos que combinados con los atractivos naturales e históricos culturales del destino y el país, garantizan al cliente una estancia placentera y una alta satisfacción con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, empleando tecnologías modernas por profesionales honestos y con una alta motivación que hacen de la empresa el facilitador de servicios turísticos por excelencia del territorio de Holguín–Las Tunas".

Visión UEB Havanatur Oriente Norte (En el 2016): Ofrecemos un servicio integral al cliente, diferenciados por la profesionalidad, diversidad, integralidad y atractivo de nuestros productos, garantizando un servicio de excelencia que nos permita incrementar la cuota de mercado en el territorio en un 15 % sustentada por un desarrollo constante de sus recursos humanos y un trabajo progresivo en el mejoramiento de la imagen.

Tarea 2. Análisis de los valores compartidos

Mediante la revisión de documentos y trabajo en grupo se analizaron los valores compartidos identificados para la UEB considerándose los siguientes:

Profesionalidad: Consagrar nuestro actuar diario a la cultura del detalle, elevada calidad que se convierta en elevados niveles de satisfacción del cliente con nuestros productos y servicios, entrega, Desempeño con eficacia, Resultados, Oficio, Integridad, Respeto, Eficiencia, Hacer las cosas bien hechas, Creatividad, Sentido de pertenencia, Capacidad, Conocimiento, Autoperfeccionamiento, Calificación, Autocrítica.

Honestidad: Actuar con austeridad, honradez y una alta moral política-ideológica y ética revolucionaria. en el manejo de los recursos; Combatir manifestaciones de

enfrentamiento a la revolución cubana. No apropiarse de lo ajeno ni permitir que otros lo hagan. No distorsionar la realidad del servicio. Corresponder con lo ofrecido. Dar la información exacta. No despertar falsas expectativas. Trabajar por dar al cliente lo que compró. Transparencia. Aceptar responsabilidades frente a las no conformidades. Ser autocríticos frente a las reclamaciones.

Inteligencia: Refleja Capacidad, Audacia, Persistencia, Dedicación, Flexibilidad, Creatividad, Innovación, Capacidad empática, Visión, Conocimiento, Comunicación.

Respeto: Permanente disposición a ofertar lo vendido. no brindar lo que no se tiene. Tratar bien al cliente. Adecuación de la conducta a las características del cliente. Actuar en correspondencia con las normas y regulaciones de la organización. Respetarse uno mismo. Dar atención al cliente. No defraudar las expectativas del cliente.

Unidad: Cohesión de trabajadores, dirigentes y cuadros en torno al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la UEB, el Grupo y el MINTUR.

ETAPA 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tarea 1. Caracterización de la organización.

Havanatur S.A es un Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes creado hace treinta años para operar el destino turístico Cuba en los más reconocidos mercados turísticos del mundo, esta agencia ha jugado un rol histórico en el desarrollo del turismo cubano, inicialmente respaldada comercial y financieramente por la mayor Agencia jurídicamente privada de capital nacional en el país, la Corporación Cimex S.A. Fue constituida formalmente el 21 de febrero de 1995, con personalidad jurídica propia y con residencia en la Ciudad de la Habana, hasta el mes de septiembre del 2006 cuando pasa oficialmente a formar parte del MINTUR como grupo empresarial, detenta un liderazgo a nivel nacional sustentado en su condición de TT.OO y Agencia Receptiva que la convierte en líder en la actividad turística en el país, a partir de la posibilidad de gestionar sus mercados tanto en origen como en destino, respaldada por la presencia de más de

80 Agencias en el exterior entre propias, asociadas y representadas, distribuidas e más de 40 países de Asia, Europa y América.

Tiene como **objeto social**:

Actuar como Turoperador y receptor de turismo internacional, accionar en todas las modalidades de turismo, realizar actividades de mediación turística entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a éstos en divisas, prestar servicios de representación en Cuba a Turoperadores y Agencias de Viajes extranjeras, prestar servicios de representación a líneas navieras o a buques dedicados al turismo de cruceros, así como brindar servicio de handling y de catering a bordo de los medios de transporte aéreos, marítimos y terrestres en divisa.

Para cumplir con el objeto social vigente, cuenta con una Casa Matriz que garantiza y coordina la contratación con proveedores, establece las políticas y estrategias económicas y comerciales y coordina la prestación de los servicios para las empresas dentro y fuera de Cuba.

Dentro de Havanatur, la Empresa Tour & Travel tiene función receptiva y está dividida en el país en 8 unidades empresariales de base (UEB) una de las cuales es la Oriente Norte radicada su dirección en Holguín, además de Pinar del Río, La Habana, Varadero, Centro, Ciego de Ávila, Camagüey y Oriente Sur. Todas estas unidades empresariales de base son autofinanciadas y poseen su propio presupuesto.

La UEB Oriente Norte surge como una dependencia de Havanatur Santiago de Cuba y a partir del 9 de junio de 1997 se convierte en sucursal independiente con su propio centro de costo y contable está ubicada en la Calla Frexes No.172, entre Morales Lemus y Narciso López, en el casco histórico de la capital provincial.

Cuenta una plantilla de 21 trabajadores, organizados en una estructura plana, las categorías ocupacionales son las siguientes: 2 dirigentes, 4 de servicios y 15 técnicos. De los cuales 10 son mujeres y 11 hombres, 17 universitarios, 4 técnicos de nivel medio. De ellos 13 militantes en el PCC. Al analizar la composición por razas 20 son blancos y 1 negro. Del total de trabajadores y administrativos el 48% se encuentra en las edades entre los 30 y los 40 años, el 43% entre 40 y 50 años

y el 9% mayor de 50 años. El 50 % de la fuerza laboral tiene más de 10 años de trabajo en la Empresa. De manera se denota que la fuerza laboral posee un nivel de escolaridad elevado, existiendo un equilibrio entre los sexos, siendo un personal joven en su mayoría pero con una gran estabilidad laboral y experiencia, lo que hace que los recursos humanos de la agencia sea una fortaleza de esta.

Su cartera de productos está compuesta por: servicios de guías, venta de boletos aéreos nacionales e internacionales, representación y asistencia a Agencias propias y asociadas, venta de boletos aéreos temporales o definitivos hacia EEUU, renta de autos, motos y traslados en ómnibus, reservas de alojamiento en hoteles, venta de opcionales turísticas y circuitos, venta de tarjetas de turista y la venta de paquetes turísticos multidestinos.

La Agencia ha identificado las siguientes UEN:

- ✚ **Havanatur Celimar:** Especializada en la emisión del mercado norteamericano, así como la emisión de cubanos que emigran de forma definitiva ó viajan temporalmente hacia los Estados Unidos.
- ✚ **Havanatur Tour & Travel:** Encargada de la asistencia y de la venta de excursiones y giras, de alojamiento en Hoteles de diferentes categorías, autos, boletería aérea y otros servicios turísticos.
- ✚ **Havanatur multidestinos:** Brinda la posibilidad de mezclar Cuba con otros destinos del Caribe, concibiendo paquetes turísticos que incluyen traslados aéreos y terrestres, alojamiento y city tours, enriqueciendo así la oferta turística.

De las dos primeras provienen sus principales ingresos en el destino

Para la comercialización de los productos y servicios con que cuenta en su cartera de productos cuenta con varios puntos de ventas y asistencia:

- Oficina de operaciones y punto de ventas ubicado en el Centro Comercial “Los Flamboyanes” en Guardalavaca.
- Punto de ventas en la calle Frexes 172, en la ciudad de Holguín.
- Punto de ventas en la cafetería situada en la calle Maceo en Holguín.
- Punto de ventas en "Puerto Padre" y “Las Tunas”.

- Oficina de asistencia en el aeropuerto “Frank País”.
- Puntos de asistencia y representación en los hoteles del polo turístico de Holguín.

Esta estructura de ventas y asistencia le da la posibilidad de garantizar la efectividad de las operaciones que desarrolla y le permite el aprovechamiento de las potencialidades y exclusividad de algunos de los productos de su cartera, como es el caso de Celimar y Multidestinos, resultando insuficiente para la atención al mercado cubano americano en franco crecimiento en los momentos actuales, en las provincias del norte de oriente.

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con una estructura aplanada y pequeña en relación a los volúmenes de sus operaciones e ingresos (**Anexo 13**):

La UEB al cierre del 2011 presentó indicadores económicos con resultados satisfactorios, debido en lo fundamental al incremento de la cartera de productos y las ventas al mercado interno, todo esto generó ingresos ascendentes a 1 634 610 CUC y sólo una utilización del 95,32 % de los gastos planificados. La Agencia mantiene la condición de contabilidad certificada en auditoría financiera del MINTUR desde el año 2010. (**Anexo 14**)

En cuanto a los resultados comerciales no se cumplió movimiento turístico de 1.2 opcionales por turistas de estancias planificado, alcanzando a mover sólo un 1.12 excursiones por pax para el mercado de estancia. Celimar aumentó la operación en un 118% respecto al 2010 con 43102 pax asistidos. Además. La UEB Havanatur planificó mover más de 7500 pax del Mercado Interno, lo que se cumple al mover 8069 pax.

Lo anterior muestra un crecimiento sostenido de la actividad comercial.

Tarea 2. Revisión de los objetivos estratégicos y las ARC establecidos en el plan estratégico de la empresa.

En los objetivos estratégicos generales la UEB hasta el 2016 se puede observar la intención de la agencia de consolidar y elevar las cuotas de participación de los diferentes mercados con los cuales trabaja, siendo necesario considerando en los mismos el posible levantamiento del bloqueo o una mayor flexibilización de las

regulaciones a los viajes desde EE.UU, por ello aunque se pretende crear nuevas opciones para este mercado la Agencia de Viajes Havanatur S.A no plantea a largo plazo objetivos concretos que permitan el desarrollo paulatino de este mercado lo que permitiría una atención particular al mismo, por lo que se propone queden formulados de la siguiente manera.

1. Lograr una cuota de participación del 15% en el total de los arribos de turistas al Polo de estos el 5 % correspondiente al mercado cubano-americano.
2. Consolidar la asistencia de mercados tradicionales y de nuevos mercados, diferenciando nuestros productos con los de la competencia e incorporando el mercado cubano – americano.
3. Crear nuevas opciones para el segmento cubano americano y preparar las condiciones para un posible levantamiento del bloqueo o una mayor flexibilización de las regulaciones a los viajes de EE.UU.
4. Elevar la satisfacción de los clientes con el fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad.
5. Alcanzar un 15% de crecimiento de Margen Comercial y de las utilidades unido a un control interno eficiente.
6. Modernización de las redes y sistemas de comunicación e información, sistemas de gestión, para elevar la eficiencia y efectividad de la operación y lograr una atención más integral y de calidad al turista.
7. Trabajar para que los recursos humanos del Grupo se constituyan como el elemento principal de la eficiencia y competitividad mediante el incremento de su desempeño profesional y valores éticos, donde su satisfacción personal se alcance desde su realización profesional.

Los mismos son **retadores**, ya que consideran alcanzar en el 2016 una cuota de mercado y crecimientos de un 15 % contra una cuota del 3,2 % en los momentos actuales, **son medibles**: expresan en términos cuantitativos lo que se desea alcanzar **realistas y cumplibles** ya que cuentan con un mercado en franco crecimiento en el que se encuentra el mercado cubano americano y tiene un sistema de distribución que le permite una diversificación en sus mercados, así

como políticas que permitirán tocar ciudades importantes de EE:UU, lo que viabilizará mayor arribo de turistas de este mercado, al facilitar las conexiones desde su Estado de origen., disminuyendo sus gastos durante el viaje al no tenerse que trasladar grandes distancias, **comprensibles**, ya que expresan claramente los resultados que se desean alcanzar **coherentes** con las aspiraciones de su Casa matriz y del destino lo que supondrá un apoyo de los mismos a las estrategia formuladas.

Para el cumplimiento de los objetivos la Agencia identificó 3 ARC. La primera "EFICIENCIA Y RENTABILIDAD con el fin de lograr el incremento de la captación de divisas frescas y de la eficiencia; la segunda "DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y DESARROLLO GERENCIAL" con la que se proponen Convertir los Recursos Humanos en el principal elemento de la eficiencia y competitividad. Y la tercera "POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO y CALIDAD DE LOS SERVICIOS". Con la que pretende consolidar la cuota de participación en el mercado e incrementar la satisfacción de los clientes.

Es necesario destacar que sólo el área de resultado clave número tres presta especial atención al posicionamiento en el mercado teniendo como aspecto primordial la ampliación de su cuota en el mercado turístico, así como la expansión hacia nuevos mercados, aspectos que cobran una importancia I en cualquier entidad del sector debido a que su plan estratégica debe permitirles ser proactivos de forma que esté diseñada para adaptarse a los cambios de el entorno, atributo sin el cual no se podrá sobrevivir en un mundo tan competitivo como el actual.

Por lo que se propone incorporar las siguientes ARC:

1. Gestión de Calidad y Perfeccionamiento Empresarial
2. Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica

HAVANATUR basa su Plan Estratégico en la perspectiva de un escenario medio caracterizado por:

- Un crecimiento sostenido del destino Cuba en los próximos 5 años fundamentado en el mejoramiento y diversificación del producto turístico cubano, así como la infraestructura del país.
- El relanzamiento comercial de la turoperación del Grupo en todos los mercados actuales y la expansión agresiva hacia los principales mercados potenciales
- El perfeccionamiento organizacional, de dirección y de gestión de recursos humanos, así como la modernización del equipamiento tecnológico, sistema y de transporte de todas las empresas del Grupo y su Casa Matriz
- El hombre como principal valor de la organización, suficientemente estimulado moral y materialmente
- La consolidación de la alianza estratégica con Cubana de Aviación u otras líneas aéreas alternativas
- El levantamiento de las restricciones de viajes desde EE.UU.

Tarea 3. Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción

En sus estrategias hasta el 2016 plantean la intención de insertarse en los mercados que emergen con excelentes potencialidades mediante la oferta de un producto turístico único basado en las ventajas y atractivos que brinda el país y en específico el destino. Es válido puntualizar aquí que se prevé la utilización de las nuevas tecnologías como aspecto importante en el logro de estas estrategias.

El interés por la explotación de nuevos mercados específicamente los latinoamericanos y el norteamericano mediante el desarrollo y comercialización de nuevos productos, define que estos deberán ser identificados con estudios que arrojen las áreas a explotar para luego crear estrategias coherentes para dichas áreas. A todo esto se suma las pretensiones de la agencia para el producto que comercializan, entre las que están:

- ✚ Culminación del diseño de estrategias y plan de acción para la comercialización del producto de EVENTO.

- ✚ Definición de las estrategias de mejoramiento de la imagen a través del mejoramiento de la infraestructura, logrando la asignación de nuevos locales o espacios comerciales propios.
- ✚ Perfeccionamiento de los productos opcionales, su promoción y comercialización.

Al hacer un análisis de lo que se quiere para el mercado por parte de la agencia no definen dentro de sus pretensiones la elaboración de estrategias de desarrollo de un mercado tan importante para la Agencia como el cubano-americano basadas en la creación o perfeccionamiento de productos que permitan atraerlo con mayor fuerza tanto en la compra de opcionales como en la utilización de otros productos/servicios de su cartera.

Como aspecto positivo plantean perfeccionar la cartera de opcionales aunque no especifican el mercado meta de este perfeccionamiento.

Por lo que teniendo en cuenta el crecimiento del mercado cubano-americano en los últimos años, el incremento en las compras de opcionales aunque se centra en vacaciones en los hoteles con familiares y amigos y en un menor porcentaje las relacionadas con los factores históricos-culturales y la naturaleza, así como, sus intenciones de compra, y estancia, así como la intención de la Agencia de desarrollar estrategias encaminadas a consolidar su producto dentro de su plan estratégico, y que no cuenta aún con un adecuado conocimiento y sistema de información y retroalimentación para un mercado tan importante como el cubano-americano que le permitirían establecerse cada día más entre la competencia como líderes en su área de negocios en el destino se proponen las siguientes estrategias:

Posicionamiento para el mercado cubano-americano

Receptivo líder en el destino con una diversidad de ofertas de opcionales, paseos y asistencia altamente profesional al mercado cubano americano con una adecuada relación calidad-precio en todos sus servicios.

Propuesta de Estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino Holguín.

Estrategias generales hasta el 2016 de Havanatur SA, en el destino Holguín.

- ◆ Consolidarnos como receptivo en los mercados tradicionales y extendernos a nuevos mercados manteniendo e incrementando la cuota de participación en los arribos al polo.
- ◆ Diferenciarnos de la competencia por la especialización y e integralidad de los servicios como receptivo, así como por ofertar productos únicos que se caractericen por la inclusión de valores auténticos de cubanía en todas las esferas socio culturales de la sociedad.
- ◆ Lograr implementar un sistema de gestión de la calidad o un sistema de gestión integral.
- ◆ Distinguirnos por la imagen, con la apertura de nuevos locales, y el uso de las nuevas tecnologías con la utilización de sistemas informáticos de gestión, comercialización y distribución.

Para el mercado cubano americano se propone utilizar las siguientes estrategias como:

Estrategia intensiva:

Incrementar las ventas de opcionales en correspondencia con el perfil del mercado elaborado, a partir del incremento de su red de ventas.

Incorporar de nuevos productos a la cartea de opcionales en correspondencia con el perfil del mercado y su condición de líder en el mercado cubano-americano.

Estrategia de líder

Ser los preferidos por el mercado cubano americano como la Agencia como receptiva líder en la asistencia y venta de opcionales en el destino.

Estrategias y acciones específicas para el mercado cubano americano

Estrategias de Marketing

Producto.

Diversificar los productos de la cartera de opcionales destinados al mercado cubano americano, fomentando la creación de nuevas y atractivas ofertas.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
<p>Diseño y Desarrollo de productos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar, diseñar y ofertar nuevas opcionales culturales en las ciudades de Holguín, Banes y Gibara en Holguín y otras ciudades de destinos cercanos en correspondencia con la riqueza de sus valores históricos y monumentos. 2. Diseño de oferta de opcionales que consideren aspectos de aventuras, relajación, entretenimiento y diversión que conjuguen la naturaleza, Renta de autos y motos, Jeep Safari. 	<p>Oct. 2012</p> <p>Oct. 2012</p>	<p>Grupo de trabajo</p> <p>Grupo de trabajo</p>

3. Diseño de oferta de opcionales que incorporen el Senderismo para el disfrute en familia.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
4. Incorporar a la cartera de opcionales productos que conjuguen al menos dos destinos turísticos.	Nov. 2012	Grupo de trabajo
5. Diseñar ofertas específicas para cada temporada, teniendo en cuenta la estacionalidad identificada para este mercado.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
6. Fomento de las ventas de excursiones nocturnas a centros culturales de la Ciudad de Holguín y Tunas.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
7. Implementar la opción de excursión a la carta y para grupos.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
8. Adicionar nuevos atributos a las excursiones ya existentes sin elevar su precio público sin afectaciones en el costo.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
a. Atractivos culturales		
9. Rediseñar la cartera de excursiones, mejorando las existentes e incorporando nuevas ofertas, donde se aprovechen las potencialidades y los factores claves culturales identificados para este mercado.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
10. Incorporar un sitio en la ciudad de Holguín que resalte los valores culturales autóctonos del territorio, destacando la música, la danza, la pintura, la artesanía y el arte culinario. (Casa de la Música, Casa de la	Oct. 2012	Grupo de trabajo



<p>Trova, Casa de Iberoamérica, etc.).</p> <p>11. Rediseñar para este mercado la opcional: "La Ruta del Tabaco" en el municipio de Gibara y la "Ruta de la Cerveza" en la ciudad de Holguín.</p> <p>b. Celebraciones</p> <p>12. Estudiar, diseñar y ofertar paquetes de bodas, quince y otras celebraciones a partir de la inclusión de los atributos culturales y naturales propios del destino.</p> <p>13. Considerar dentro de la cartera de opcionales el desarrollo de paquetes de bodas a la carta.</p> <p>14. Diseñar paquetes que se puedan vender desde el país emisor (EE.UU) para lunas de miel en los que se consideren servicios, como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Despedida de soltero.• Paseo en Calesa luego de la ceremonia.• Elaboración del álbum de fotos, llaveros, afiches, Souvenirs.etc.	<p>Sept. 2012</p> <p>Oct. 2012</p> <p>Oct. 2012</p> <p>Oct. 2012</p>	<p>Grupo de trabajo</p> <p>Grupo de trabajo</p> <p>Grupo de trabajo</p> <p>Grupo de trabajo</p>
<p>Diseñar e implementar un sistema de supervisión periódica a las opcionales compradas por el mercado.</p>	<p>Sept. 2012</p>	<p>Grupo de trabajo</p>

Precios:

Establecer una política de precio por temporada en correspondencia con las características del mercado y la calidad del producto.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Mantener el precio de los productos sobre el umbral de rentabilidad considerando el perfil del mercado.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
Realiza descuento de los precios de los productos que se venden en fechas especiales como cenas de navidad y fin de año, día de los enamorados, Día de las Madres, Semana Santa, Día de los Padres y Fin de año	Nov. 2012	Grupo de trabajo
Realizar análisis periódicos del costo de operaciones y la demanda de productos.	Dic. 2012	Grupo de trabajo
Realizar estudios precios al mercado cubano-americano.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Diseñar combinados de excursiones ofreciendo descuentos para aquellos que compran más de una excursión a la vez.	Oct. 2012	Grupo de trabajo

Comunicación.

Fortalecer la actividad de promoción y desarrollar una fuerte campaña publicitaria dirigida al mercado objetivo que apoye las estrategias generales de la Agencia y el destino y las específicas del mercado.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Diseñar, imprimir y distribuir soportes promocionales que incluyan todas las posibilidades de recreación, esparcimiento y ocio que la Agencia ofrece a sus clientes en el destino.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Desarrollar acciones de promoción de ventas a partir de la realización de ferias de ventas en los períodos de mayor afluencia de cubanos- americanos, utilizando instrumentos de promoción de ventas.	Ene. 2013	Grupo de trabajo
Identificar espacio estratégico y habilitar con elementos promocionales un Buró integral en las capitales de Holguín y las Tunas	Ene. 2013	Grupo de trabajo
Confección de folletos, plegables y sueltos dirigidos a este mercado donde se promocionen los productos de su cartera de opcionales y de productos de la Agencia en el país emisor a través de sus oficinas.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Diseñar, producir y distribuir trípticos en dos idiomas que contienen las excursiones que más interesa promover en el destino para el mercado.	Marzo 2012	Grupo de trabajo
Confección de folletos, plegables y sueltos dirigidos a este mercado donde se	Marzo 2012	Grupo de trabajo

promocionen los atractivos del destino y que constituyen motivos de compra para el mercado cubano-americano, para su entrega a los clientes a su arribo al destino.		
Gestionar un espacio en los canales de TV del Holguín y Tunas donde se divulguen los componentes de la cartera de producto de la entidad.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Crear base de datos de los clientes del mercado cubano-americano que permita realizar acciones de fidelización de estos a los productos de Havanatur.	Ene. 2013	Grupo de trabajo
Diseñar, producir y utilizar Videos, en soporte DVD, con las excursiones que forman parte de la cartera de producto para el mercado.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Elaborar y mantener actualizado el mailing de los clientes del mercado Havanatur, que permita mantenerlos informados de las nuevas ofertas y servicios de la Agencia.	Dic. 2012	Grupo de trabajo
Diseñar y aplicar el Manual de fidelización de clientes de Havanatur.	Ene. 2013	Grupo de trabajo
Monitorear las redes sociales y de comunicación turística en el mercado emisor.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Identificar y desarrollar acciones de co-marketing con Agencias del país emisor.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Diseñar un boletín digital donde se comuniquen los principales indicadores de	Ene. 2013	Grupo de trabajo



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

comportamiento del mercado: sus características, opciones más vendidas.

Distribución.

Ampliar la red de ventas considerando los canales de distribución directos al mercado.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Identificar hacia qué municipios de las Provincias Holguín y Las Tunas se mueve el mayor flujo de turistas cubano-americanos.	Sept. 2012	Grupo de trabajo
Estudiar la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta en correspondencia con el destino de los turistas del mercado cubano-americano: Banes, Holguín, Tunas, Puerto Padre.	Nov. 2012	Grupo de trabajo
Establecer alianzas estratégicas con otras entidades que permita utilizar y ampliar la red de ventas (REX, Transtur y Transgaviota, otros receptivos, etc.).	Nov. 2012	Grupo de trabajo
Optimizar la frecuencia de salida de las excursiones y concentrar días de ventas en correspondencia con los días de mayor demanda.	Oct. 2012	Grupo de trabajo

Otras estrategias:

Estrategia de personal.

Favorecer la formación y capacitación del personal en función de las necesidades del mercado y de los objetivos y estrategias de la Agencia.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Coordinar con la EHT el desarrollo de cursos y seminarios talleres de complementación y actualización a la red de ventas acerca del perfil y comportamiento del mercado cubano-americano.	Ene. 2012	Grupo de trabajo
Desarrollar seminarios en la empresa que garantice que los vendedores se conviertan además en promotores del producto en el mercado cubano-americano.	Dic. 2012	Grupo de trabajo
Identificar y preparar personal de ventas en correspondencia con el crecimiento del mercado en temporadas y la ampliación de la red de ventas.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Preparar personal de asistencia al turista cubano-americano.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Diseñar y promocionar folleto (puede ser digital) de asistencia al turista, donde se les comunique el nombre y localización de la persona que lo atiende.	Marzo 2013	Grupo de trabajo
Diseñar y aplicar sistema de pago a la red de ventas que considere los pasajeros movidos en excursión y los ingresos.	Dic. 2012	Grupo de trabajo
Creación de sistema para estimular los mejores resultados en las ventas.	Dic. 2012	Grupo de trabajo

Determinación por cada vendedor su plan de pasajeros a mover e ingresos mensuales en correspondencia con el presupuesto para este mercado.	Ene. 2013	Grupo de trabajo
Considerar en la evaluación mensual de la red de ventas entre los indicadores de desempeño los siguientes : <ul style="list-style-type: none"> ☞ Coeficiente de compra. ☞ Per cápita de ventas. ☞ Calidad en la asistencia a los clientes. 	Ene. 2013	Grupo de trabajo

Estrategia de Calidad.

Establecer y mantener estándares de calidad que garantice la relación calidad/precio demandada por el mercado.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Identificar y evaluar periódicamente los estándares de calidad demandado por el mercado.	Ene. 2012	Grupo de trabajo
Diseñar e implementar campaña motivacional dirigida a los trabajadores, en función de la calidad.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Actualizar e implementar la política compensaciones a los clientes.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Diseñar e implementar un Programa de Fidelización para la atención a clientes repitentes.	Nov. 2012	Grupo de trabajo

Dar seguimiento a la implementación del SIG.	Trimestral	Grupo de trabajo
--	------------	------------------

Estrategia de I + D + i

Consolidar los servicios de investigación del mercado cubano-americano en el destino Holguín.

Acciones	Fecha de Cump.	Responsable
Definir los indicadores que faciliten la información necesaria sobre el comportamiento del mercado emisor	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Establecer las fuentes de información y las herramientas de conocimiento necesarias para la captura de información.	Oct. 2012	Grupo de trabajo
Analizar, interpretar y diseminar la información obtenida a los especialistas responsables en la toma de decisiones en el destino	Nov. 2012	Grupo de trabajo
Coordinar con la EHT la sistematización de investigaciones y actualización del perfil del mercado.	Junio 2013	Grupo de trabajo
Realizar un estudio de la estructura organizativa y plantilla de la empresa que garantice su correspondencia con las estrategias formuladas.	Oct. 2012	Grupo de trabajo

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La planeación estratégica permite a una organización ser proactiva en vez de ser reactiva en la formulación de estrategias siendo una de las herramientas de dirección más empleada, que posibilita la optimización de los recursos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en aras de enfrentar el futuro reduciendo el grado de incertidumbre.
2. En la actualidad existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre este proceso materializada en metodologías, modelos y procedimientos, sin embargo no se encontró ninguno aplicado a la formulación de estrategias de desarrollo de un mercado específico.
3. La elaboración y aplicación del procedimiento propuesto, permitió la realización del diagnóstico para el mercado analizado lo que facilitó identificar la posición de la empresa en la atención a este mercado en el destino.
4. El procedimiento es perfectible y susceptible de ser aplicado en todo o en sus partes, lo que lo convierte en una herramienta valiosa de diagnóstico y formulación de estrategias.
5. La aplicación del análisis matricial en el diagnóstico permitió identificar la posición estratégica de la Agencia Havanatur Oriente Norte como líder para este mercado, ubicando a la entidad en la casilla FO de la matriz DAFO, con un predominio de las fortalezas desde el punto de vista interno (MEFI 2,82) y de las oportunidades desde el punto de vista externo (3,35 MEFE).
6. La determinación de la posición estratégica, del perfil del mercado, de los factores claves de éxito para el mercado cubano-americano permitió la reformulación de la misión, la visión y los valores compartidos y la formulación de estrategias intensivas y de líder en el mercado, consistentes con sus objetivos estratégicos y las estrategias generales hasta el 2016 de Havanatur.
7. La investigación realizada permitió contratar el perfil del mercado cubano americano el cual en su mayoría están comprendidos en las edades de 24-

44 años, proceden de Miami, viajan solos con una estancia promedio entre 8 y 15 días en la etapa vacacional y de fin de año con el fin de visitar a sus familiares y amigos, su demanda de compra de opcionales se caracterizar por la cultura, el disfrute del tiempo libre y las celebraciones con familiares y amigos.

8. Las estrategias diseñadas permitieron dar solución al problema científico planteado en la investigación, fueron presentadas a la Dirección de la entidad, la que afirmó que constituyen un instrumento útil, para la toma de decisiones y para mejorar los indicadores de desempeño garantizando una acertada orientación de las actividades de la empresa hacia el futuro de este mercado, quedando demostrada la idea a defender en la investigación.

RECOMENDACIONES

Como resultante de las conclusiones antes planteadas se proponen un conjunto de recomendaciones, las cuales sin ser absolutas se deben tener en cuenta en la atención al mercado cubano-americano:

1. Presentar los resultados de la presente investigación al Consejo de Dirección y trabajadores, en lo fundamental a la red de ventas de la UEB Havanatur Oriente Norte.
2. Implementar las etapas 5 y 6 del presente procedimiento que permita alcanzar los objetivos propuestos.
3. Realizar evaluaciones periódicas de la evolución del perfil cubano-americano en correspondencia con el procedimiento elaborado.
4. Evaluar en el tema financiero la determinación del presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas.
5. Evaluar el desarrollo de la red de ventas en correspondencia con la temporada de mayor crecimiento de este mercado

BIBLIOGRAFÍA

1. Aballe, Y. (2008). Estrategia de medio ambiente en el proceso de Alojamiento del Hotel Playa Pesquero. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
2. Bigné, J. E.; Font, X. & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid, España.
3. Cedeño, L. (2009). Propuesta de perfiles para el segmento de mercado canadiense en el destino Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
4. David, F. R. (2003). Strategic Management: Concepts (9 ed.). New York: Prentice Hall.
5. Escalona Betancourt, Roberto (2010). Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín.
6. Gandarilla Bermejo, A., & Ferriol Sánchez, F. (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales.
7. Genteres, M. (2004). Direcciones Estratégicas hasta el 2006 de la organización económica empresarial atención al turismo. Tesis de Maestría, Universidad de Camagüey, Camagüey.
8. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado (6 ed.). México: McGraw-Hill.
9. Jiménez, A. C. (2007). Antecedentes sobre los estudios y preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la Dirección, pp. 5-17.
10. Kotler, P. (1990). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Cívitas.

11. Menguzzato, M y Renau, J. J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona, España.
12. Mintzberg, Henry. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Harvard Business Review, Canadá, pp. 4- 18.
13. ----- [1994]. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica SA 1999. Buenos Aires, Argentina.
14. Mulet, Y. (2008). Estrategia ambiental del Hotel Playa Pesquero en el proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Trabajo de Diploma. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín.
15. Newman, V., & Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton: Princeton University Press.
16. Palao, R. (2001). Modelo para la formulación de estrategias de comercialización de un destino turístico. Tesis de Maestría. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín.
17. Portuondo, A. L., Codina, A., Díaz Llorca, C., Hernández, M., Ronda, G. A., Alfonso, D., et al. (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores. 1986 – 2008. La Habana: Ministerio Educación Superior.
18. Rivero, R. (2008). Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comercialización del destino turístico Holguín. Tesis de Maestría. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín.
19. Rodríguez, M. E. (2008). Diseño de una metodología integral para la planificación comercial estratégica del destino turístico Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín.

20. Ronda G. A, & Emilio, L. Z. (2008). Empleo del análisis de redes sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *Redes*, 19(9), pp 1-23.
21. Ronda Pupo, Guillermo A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera y segunda parte. *Ciencias de la información*. Vol. 35, No. 1 y No. 2. ISSN-1606-4925.
22. ----- (2007). Dirección estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro. Ciudad de La Habana, Cuba.
23. Sallenave, Jean, P. (1991). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma SA, Colombia.
24. Sánchez Guevara, Beatriz (2011). Propuesta de perfil del mercado cubano-americano en el destino Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
25. Sánchez, K. (2004). Planificación estratégica en la Agencia de Viajes Cubatur. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
26. Steiner, George A. (1996). Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber. 23ª Editorial Compañía Editorial Continental SA. México.

Anexo 1. Procedimiento para la formulación de estrategias de desarrollo para el mercado cubano-americano en el destino Holguín

ETAPA 1. SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO



ETAPA 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Tarea 1. Definición y diseño de las técnicas y herramientas para el diagnóstico
- Tarea 2. Análisis interno
- Tarea 3. Análisis externo
- Tarea 4. Elaboración del perfil de los competidores
- Tarea 5. Elaboración del perfil del mercado
- Tarea 6. Resumen del diagnóstico
- Tarea 7. Determinación de los factores claves de éxito



ETAPA 3. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES COMPARTIDOS

- Tarea 1. Revisión y perfeccionamiento de la misión y visión
- Tarea 2. Análisis de los valores compartidos



ETAPA 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Tarea 1. Caracterización de la organización
- Tarea 2. Revisión de los objetivos estratégicos y las ARC establecidos en el plan estratégico de la empresa
- Tarea 3. Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción



ETAPA 5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Tarea 1. Valorar si los sistemas y procesos de la agencia son coherentes con las estrategias formuladas.



ETAPA 6. EVALUACIÓN, CONTROL Y REVISIÓN DE ESTRATEGIAS

- Tarea 1. Auditorías internas y externas
- Tarea 2. Presentación del informe de auditoría a la dirección
- Tarea 3. Evaluación del resultado por parte de la dirección de la organización o el destino

Anexo 2. Indicadores para la evaluación y control de las estrategias formuladas en el destino turístico seleccionado.

Crecimiento en las ventas

Objetivo: Determinar el incremento en las ventas en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

Definición:

$$\%CV = (VA/VP) \times 100 \text{ (Ronda, 2007)}$$

donde:

%CV: Por ciento de crecimiento de las ventas

VA: Ventas actuales

VP: Ventas del período anterior

Fuente: Balances económicos de las entidades implicadas.

Crecimiento en las ventas de productos nuevos

Objetivo: Determinar el incremento en las ventas de productos nuevos en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

Definición:

$$\%CPN = (VAN/VPN) \times 100 \text{ (Ronda, 2007)}$$

donde:

%CPN: Crecimiento de las ventas de productos nuevos

VAN: Ventas actuales de los productos nuevos

VPN: Ventas de los productos nuevos en el período anterior

Fuente: Balances económicos de las entidades implicadas.

Crecimiento en las ventas de productos mejorados

Objetivo: Determinar el incremento en las ventas de productos mejorados en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

Definición:

$\%CPM = (VAM/VPM) \times 100$ (Ronda, 2007)

donde:

%CPM: Crecimiento de las ventas de productos mejorados

VAM: Ventas actuales de los productos mejorados

VPM: Ventas de los productos mejorados en el período anterior

Fuente: Balances económicos de las entidades implicadas.

Rentabilidad del producto

Objetivo: Determinar la capacidad que tiene cada producto ofertado para generar suficiente utilidad o beneficio.

Definición:

$RPn = (UPn/VPn) \times 100$ (Ronda, 2007)

donde:

RP: rentabilidad del producto turístico n.

UP: utilidades del producto turístico n.

VP: ventas totales del producto turístico n.

Fuente: Balances económicos de las entidades implicadas.

Punto de equilibrio

Objetivo: Determinar el volumen de ventas necesario para ganar una cantidad predeterminada de dinero.

Definición:

$Q = CF / (P - CV)$ (Matos, 2007)

donde:

Q: Punto de equilibrio

CF: Costos fijos

P: Precio de las ventas unitarias

CV: Costos variables

Fuente: Balances económicos de las entidades implicadas.

Índice de satisfacción del cliente

Objetivo: Evaluar la satisfacción al cliente con respecto a los diferentes atributos del destino turístico.

Definición:

n

$ISC = \sum_{e=1}^n We \times Vae$ (Noda, 2004)

e=1

donde:

We: Peso del atributo esencial e.

Vae: Valoración esencial del atributo esencial e.

Fuente: Encuesta a los clientes.

Índice de lealtad del cliente

Objetivo: Obtener el nivel de lealtad de los clientes con respecto a un producto o servicio ofertado en un período determinado.

Definición:

$ILC = (CP_n / TC) \times 100$ (Matos, 2007)

donde:

ILC: Índice de lealtad del cliente.

CP_n: Compras del producto n en un período determinado.

TC: Total de compras en un período determinado.

Fuente: Balances comerciales de las entidades implicadas.

Índice de formación de los empleados

Objetivo: Mostrar el nivel de formación que existe en las organizaciones, en relación con los que se debería poseer, como resultado de una gestión en el nivel individual, de cargo y de áreas.

Definición:

$$IFE = \left[\frac{\sum_{t=1}^k (TCD_t / TCRC_t)}{k} \right] \times 100 \text{ (Matos, 2007)}$$

donde:

TCD_t: Total de competencias que domina el trabajador t.

TCRC_t: Total de competencias exigidas por el cargo donde se desempeña el trabajador t.

k: Total de trabajadores de la organización.

Fuente: Análisis de los perfiles de competencias de cada cargo.

Anexo 3. Propuesta de sistema para la evaluación, control y revisión de estrategias.

Como parte del proceso de planificación se hace necesario diseñar el sistema de control que permita mantener una vigilancia permanente sobre las variables internas y externas que inciden en la actividad de la empresa así como analizar las causas de las posibles desviaciones el desarrollo del mercado y la aplicación de medidas correctivas:

Formas	Período-fecha	Objetivo
Análisis en los Consejos de Dirección. Consejillos	Mensual Semanal	Chequear objetivos, estrategias y las acciones realizadas en cada etapa y su cumplimiento
Controles sorpresivos	Trimestrales	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Supervisiones	Quincenales	Evaluar el cumplimiento de las normas de calidad en las operaciones.
Despachos	Mensual	Evaluación del cumplimiento parcial de los objetivos.
Aplicación de encuestas a clientes y vendedores.	Quincenal y Mensual	Monitorear el nivel de satisfacción de los clientes.

Anexo 4. Datos de los integrantes del grupo de trabajo

No	Nombre y apellido	Entidad	Cargo que ocupa	Calificación profesional, grado científico o académico	Experiencia
1	Reynold Ferrero Ronda	Havanatur SA	Director General	MSc	14 años
2	Guillermo Méndez Fernández	Havanatur SA	Jefe del Dpto. Comercial	Nivel Superior	10 años
3	Noryuán Leyva Vásquez	Havanatur SA	Supervisor de la operación turística	Nivel Superior	10 años
4	Jazmín Besil Rodríguez	Havanatur SA	Contador	Nivel Superior	17 años
5	Arlén García Rabí	Havanatur SA	Especialista en RR.HH	Nivel Superior	7 años

Anexo 6. Encuesta realizada a los clientes cubanos-americanos en el destino Holguín



Encuesta



Estimado cliente la Agencia de Viajes Havanatur S.A se encuentra enfrascada en un estudio que permita la elevación de los niveles de satisfacción con los servicios que presta. Por ello desea conocer sus preferencias para satisfacer sus necesidades de descanso y ocio, mediante el diseño y oferta de excursiones turísticas en el destino Holguín en correspondencia con sus expectativas, por lo cual le agradeceremos el llenado de la presente encuesta.
 Muchas gracias.

1. ¿Ha comprado Ud. excursiones durante su estancia en Holguín?

Si ___ No ___

Si su respuesta es positiva marque con una X de cuál o cuáles excursiones disfrutó.

- Excursión a Gibara
- Recorrido a otras provincias
- Estancia en hoteles "Todo Incluido"
- Estancia en hoteles/moteles de la ciudad
- Excursión a sitios históricos culturales de la ciudad
- Excursión basada en el turismo de naturales
- Actividades junto a familiares y amigos con servicio especializado
- Cursos relacionados con actividades náuticas.

2. Si ha comprado señale con una x con qué Agencia:

___ Havanatur SA ___ CUBATUR SA
 ___ Agencia Viajes Cubanacan ___ Agencia de Viajes Gaviotatours.

3. De acuerdo a las características de las excursiones del destino a las que accedió califíquelas de Muy buena o Muy mala, siendo el 1 Muy mala y el 7 Muy buena.

	Muy mala Muy buena						
	1	2	3	4	5	6	7
Instalaciones de la excursión							
Acceso a la excursión(carreteras y caminos)							
Facilidades en la excursión(tiendas/comercios)							
Entorno natural(paisaje, flora, fauna y playa)							
Servicios de la excursión							
Patrimonio histórico cultural(museos, fiestas populares, otros)							
Calidad de vida (seguridad, hospitalidad etc.)							

4. Señale con una X la vía por la cual ha recibido la información acerca de las excursiones en Holguín.

- Familiares, amigos y/o Agencias de Viajes
- Catálogos turísticos, Plegables, Suelos promocionales, en Cuba
- Catálogos turísticos, Plegables, Suelos promocionales, en el extranjero
- Medios de comunicación(TV, Radio, Prensa) Internet
- Buroes de información, Guía de Agencias de Viajes

5. En una escala de 1 a 7, donde 1 es poco importante y 7 es muy importante, marque según su importancia los factores que le motivarían a comprar una excursión.

	Poco Mucho →						
	1	2	3	4	5	6	7
Disfrutar de los atractivos naturales del destino.							
Disfrutar del tiempo libre con la familia y/o amigos.							
Disfrutar del patrimonio histórico cultural del destino.							
Descansar y/o relajarme.							
Celebrar fechas o acontecimientos relevantes para la familia y/o los amigos.							
Integrarme a la vida y las actividades diarias de la localidad.							
Sentir emociones fuertes ligadas al entretenimiento y la diversión.							

6. ¿A qué elementos le atribuye Ud. más importancia cuando se decide (decidió) a comprar la excursión? Evalúelos a partir de que el valor de 1 es poco importante y el 7 muy importante.

	Poco Muy →						
	1	2	3	4	5	6	7
Relación calidad/precio							
Grado de conservación del medio ambiente							
Transportación incluida							
Calidad de los servicios							
Calidad de las instalaciones							
Acceso al comercio tradicional del lugar							
Otro, ¿Cuál?							

7. Marque con una X el medio o medios de transporte que utilizaría para el disfrute de la excursión.

Ómnibus turísticos (Transtur; Transgaviota) Automóvil rentado por usted
 Automóvil de familiares o amigos Servicio público de transporte (Astro; Vía Azul).
 Taxi particular. Otros, ¿Cuál? _____

8. Según su opinión; ¿Cuáles son los factores determinantes a la hora de decidir comprar alguna excursión en el destino Holguín? Según la importancia para usted de valor de 1 al que más influye y 2 al de menor influencia en su decisión.

- Relación calidad/precio ___ Calidad ambiental
- Calidad de los servicios ___ Recomendaciones adversas
- Seguridad ___ Calidad de las instalaciones
- Situación climatológica ___ Atractivos que ofrece la opcional
- Otros;

¿Cuáles?:

Sexo _____ Edad: 25- 34 _____; 35-45: _____; 45-55: _____; más de 55 _____

Libro de Código

ITEMS	CODIFICACIÓN DEL ITEM	REFERENCIA DEL INSTRUMENTO	CÓDIGO	TIPO DE ESCALA
Compra de opcionales en Holguín	COH	P-1	0: No 1: Sí	Dicotómica
Excursión a Gibara	EXG	P-1a	Ídem	Ídem
Recorrido a otras provincias	ROPR	Ídem	Ídem	Ídem
Estancia en hoteles Todo Incluido	EHOTI	Ídem	Ídem	Ídem
Estancia en moteles y hoteles de la ciudad	EMHC	Ídem	Ídem	Ídem
Excursión a sitios históricos-culturales de la ciudad	EXSHCC	Ídem	Ídem	Ídem
Excursión basada en el turismo de naturaleza	EXTUN	Ídem	Ídem	Ídem
Actividades junto a familiares y amigos con servicio especializado	ACFASES	Ídem	Ídem	Ídem
Havanatur S.A	HAV	P-2	0: No 1: Sí	Dicotómica
Agencias de Viajes Cubanacan	AVCU	Ídem	Ídem	Ídem
CUBATUR S.A	CUBT	Ídem	Ídem	Ídem
Agencia de Viajes Gaviotatours	AVGAT	Ídem	Ídem	Ídem
Instalaciones de la excursión	INEXC	P-3	1: Poco 2: Poco 3: Medio 4: Medio 5: Medio 6: Mucho 7: Mucho	Ordinal
Acceso a la excursión	ACEXC	Ídem	Ídem	Ídem
Facilidades de la excursión	FAEXC	Ídem	Ídem	Ídem
Servicios de la excursión	SEXC	Ídem	Ídem	Ídem
Patrimonio histórico-cultural	PHCUExc	Ídem	Ídem	Ídem
Calidad de vida	CAVExc	Ídem	Ídem	Ídem
Familiares, amigos y/o Agencias de Viajes	FAMAV	P-4	0: No 1: Sí	Dicotómica
Catálogos turísticos, plegables, sueltos promocionales en Cuba	CTPSPCU	Ídem	Ídem	Ídem
Catálogos turísticos, plegables, sueltos	CTPSPEXT	Ídem	Ídem	Ídem



promocionales en el extranjero				
Medios de comunicación	MCOM	Ídem	Ídem	Ídem
Buroes de información, Guías de Agencias de Viajes	BINFGAAVV	Ídem	Ídem	Ídem
Disfrutar de los atractivos naturales del destino	DANATDES	P-5	1: Poco 2: Poco 3: Medio 4: Medio 5: Medio 6: Mucho 7: Mucho	Ordinal
Disfrutar del tiempo libre con la familia y los amigos	DTLIFAM	Ídem	Ídem	Ídem
Disfrutar del patrimonio histórico-cultural del destino	DPHCDES	Ídem	Ídem	Ídem
Descansar y relajarme	DESRE	Ídem	Ídem	Ídem
Celebrar fechas y acontecimientos relevantes para la familia y amigos	CFERFAM	Ídem	Ídem	Ídem
Integrarme a la vida y las actividades diarias de la localidad	INVILOC	Ídem	Ídem	Ídem
Sentir emociones fuertes ligadas al entretenimiento y la diversión	SEMOFED	Ídem	Ídem	Ídem
Relación calidad-precio	RECAPRE	P-6	1:Poco 2: Poco 3: Medio 4: Medio 5: Medio 6: Mucho 7: Mucho	Ordinal
Grado de conservación del medioambiente	GCMEA	Ídem	Ídem	Ídem
Transportación incluida	TRAINC	Ídem	Ídem	Ídem
Calidad de los servicios	CASERV	Ídem	Ídem	Ídem
Calidad de las instalaciones	CAINST	Ídem	Ídem	Ídem
Acceso al comercio tradicional del lugar	ACCCOTRA	Ídem	Ídem	Ídem
Ómnibus turísticos(Transtur y Transgaviota)	OMTTTG	P-7	0: No 1: Sí	Dicotómica
Automóvil de familiares y amigos	AUFAM	Ídem	Ídem	Ídem
Taxi particular	TAXP	Ídem	Ídem	Ídem
Automóvil rentado por usted	AURENT	Ídem	Ídem	Ídem
Servicio Público de transporte(Astro, V. Azul)	SERPTAVA	Ídem	Ídem	Ídem
Relación calidad –precio	RECAPRE	P-8	1: Primera en relevancia 2: Segunda en relevancia	Ordinal

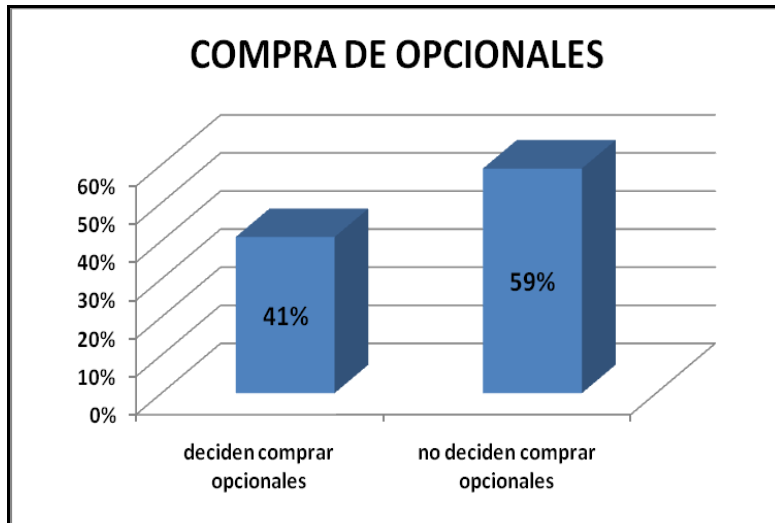


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

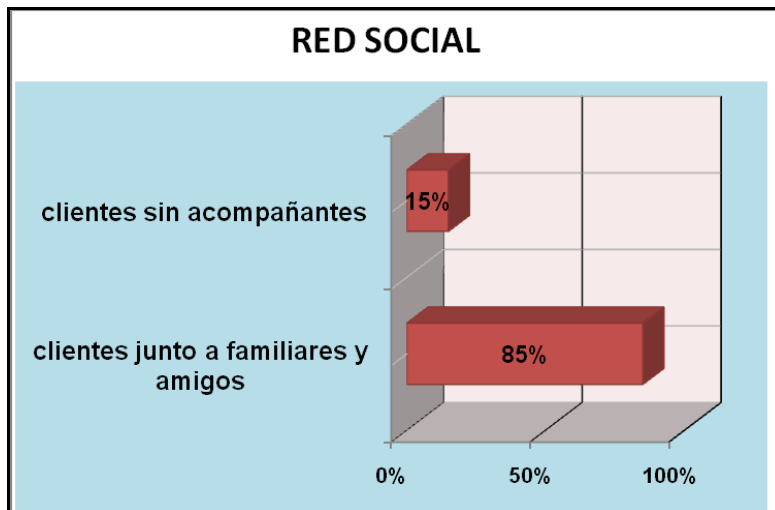
OSCAR LUCERO MOYA

Calidad de los servicios	CASER	Ídem	Ídem	Ídem
Seguridad	SEG	Ídem	Ídem	Ídem
Situación climatológica	SITCLIM	Ídem	Ídem	Ídem
Calidad ambiental	CALAMB	Ídem	Ídem	Ídem
Recomendaciones adversas	READVER	Ídem	Ídem	Ídem
Calidad de las instalaciones	CALINST	Ídem	Ídem	Ídem
Atractivo que ofrece la opcional	ATROOPC	Ídem	Ídem	Ídem
Sexo	SX	P-8a	0: Hombre 1: Mujer	Nominal
Edad	ED	P-8b	1: 25-34 2: 35-44 3: 45-55 4: más de 55	Ordinal

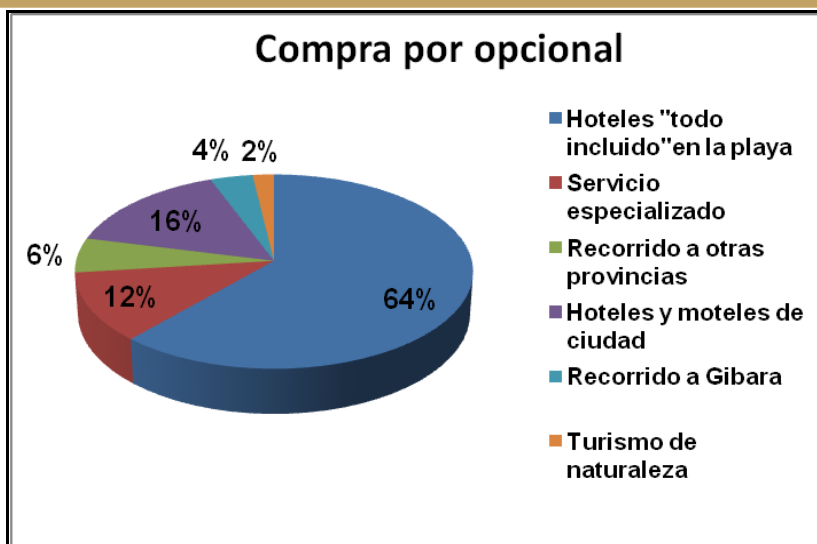
Anexo 7. Gráficos conformados como resultado de la encuesta realizada para conformar el perfil del mercado cubano-americano



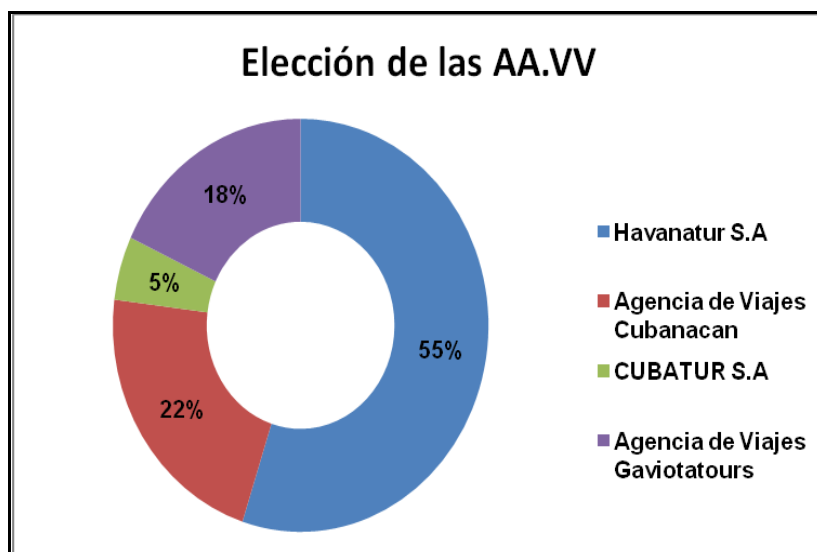
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta



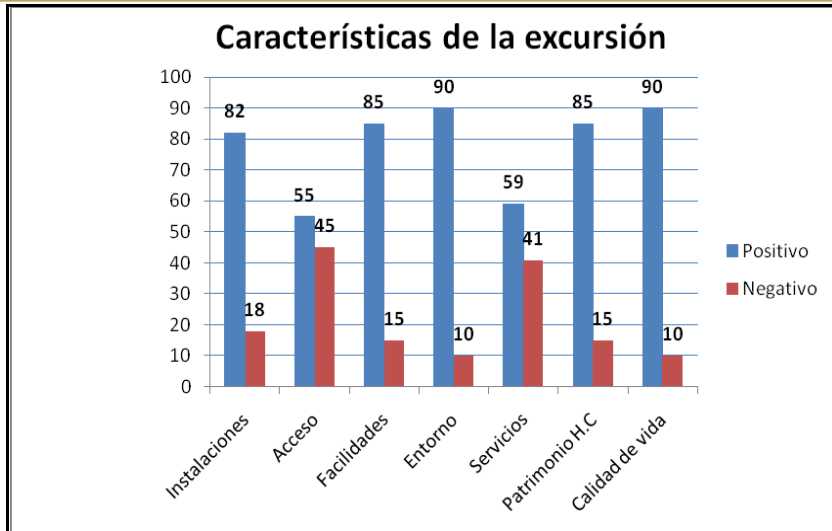
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta



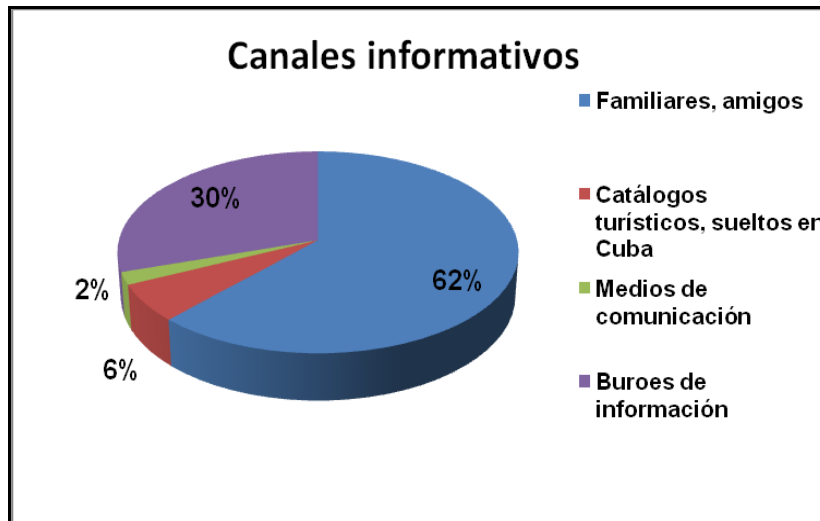
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

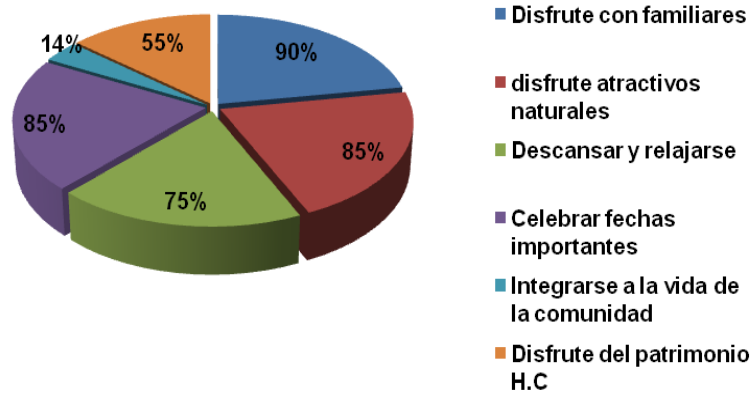


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta



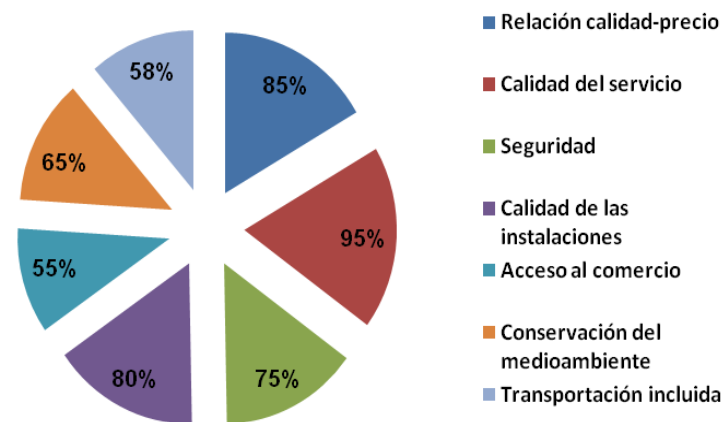
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Factores motivantes



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Variables más influyentes




Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

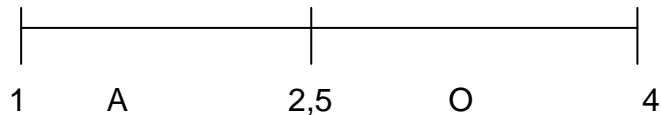
Anexo 8. Matriz de evaluación de los factores internos para el mercado cubano-americano que atiende Havanatur Oriente Norte

Factor interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Calificación y experiencia de la fuerza de trabajo.	0.09	4	0,36
Estimulación a cuadros y trabajadores	0,05	2	0,10
Imagen	0.06	4	0,24
Unidades estratégicas de negocios	0.06	4	0,24
Profesionalidad de la red de ventas	0.09	4	0,36
Estabilidad de la fuerza de trabajo	0.08	4	0,32
Únicos en la atención a Cubanos Residentes en el Extranjero	0.09	4	0,36
Situación financiera	0.07	3	0,21
Cantidad y ubicación de los puntos de ventas	0.09	2	0,18
Servicio de asistencia para el mercado cubano - americano.	0.08	1	0,08
Sistema estadístico y de información acerca del mercado cubano-americano.	0.06	1	0,06
Cartera de opcionales en correspondencia con las intenciones de compra del mercado.	0.09	1	0,09
Sistema Integrado de Gestión.	0.04	3	0,12
Actividad de investigación y desarrollo	0,05	2	0,10
Total	1,00	X	2,82



Anexo 9. Matriz de evaluación de los factores externos para el mercado cubano-americano que atiende Havanatur Oriente Norte

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Valores culturales de la Región y el país.	0,06	4	0,24
Seguridad y tranquilidad en el destino	0,05	3	0,15
Tamaño y crecimiento del mercado cubano-americano.	0,1	4	0,40
Planta hotelera	0,06	3	0,18
Interés de la dirección del país y el MINTUR por el crecimiento de la venta de opcionales al mercado cubano-americano.	0,06	4	0,24
Capacidad y comportamiento de compra del mercado cubano-americano.	0,09	4	0,36
Acceso al destino.	0,06	4	0,24
Tiempo de estancia de los clientes en el destino	0,08	4	0,32
Relación calidad/precio de los prestatarios de servicios turísticos.	0,08	1	0,08
Competidores	0,07	4	0,28
Infraestructura técnica y de apoyo.	0,07	2	0,14
Diversificación de la red extrahotelera.	0,08	2	0,16
Sucursales en otros destinos	0,06	4	0,24
Representación en el destino de origen	0,08	4	0,32
Total	1,00		3,35





Anexo 10. Matriz DAFO

Cruzam. DAFO		FORTALEZAS					DEBILIDADES						
		F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅		D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	
OPORTUNIDADES	O ₁	3	1	2	3	2	11	1	3	1	1	1	7
	O ₂	3	2	3	1	2	11	1	3	1	2	1	8
	O ₃	3	2	3	2	1	11	1	3	1	2	2	9
	O ₄	1	1	1	2	1	6	1	1	1	1	1	5
	O ₅	2	2	2	3	1	10	2	1	1		2	8
Total		12	8	11	11	7	49	6	11	5	8	7	37
AMENAZAS	A ₁	3	2	2	2	2	11	1	3	1	2	2	9
	A ₂	2	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	6
	A ₃	1	1	2	2	2	8	1	2	1	1	2	7
Total		9	6	8	7	7	37	7	12	5	8	7	39

Anexo 11. Misión y Visión de la UEB Havanatur Oriente Norte

Misión: "Brindar una asistencia personalizada en el territorio, que garanticen una alta satisfacción del turista, con el máximo de eficiencia y un crecimiento sostenido de la operación, empleando tecnologías modernas por profesionales honestos, que hacen de Havanatur Oriente Norte el facilitador de servicios turísticos por excelencia del territorio de Holguín y Tunas".

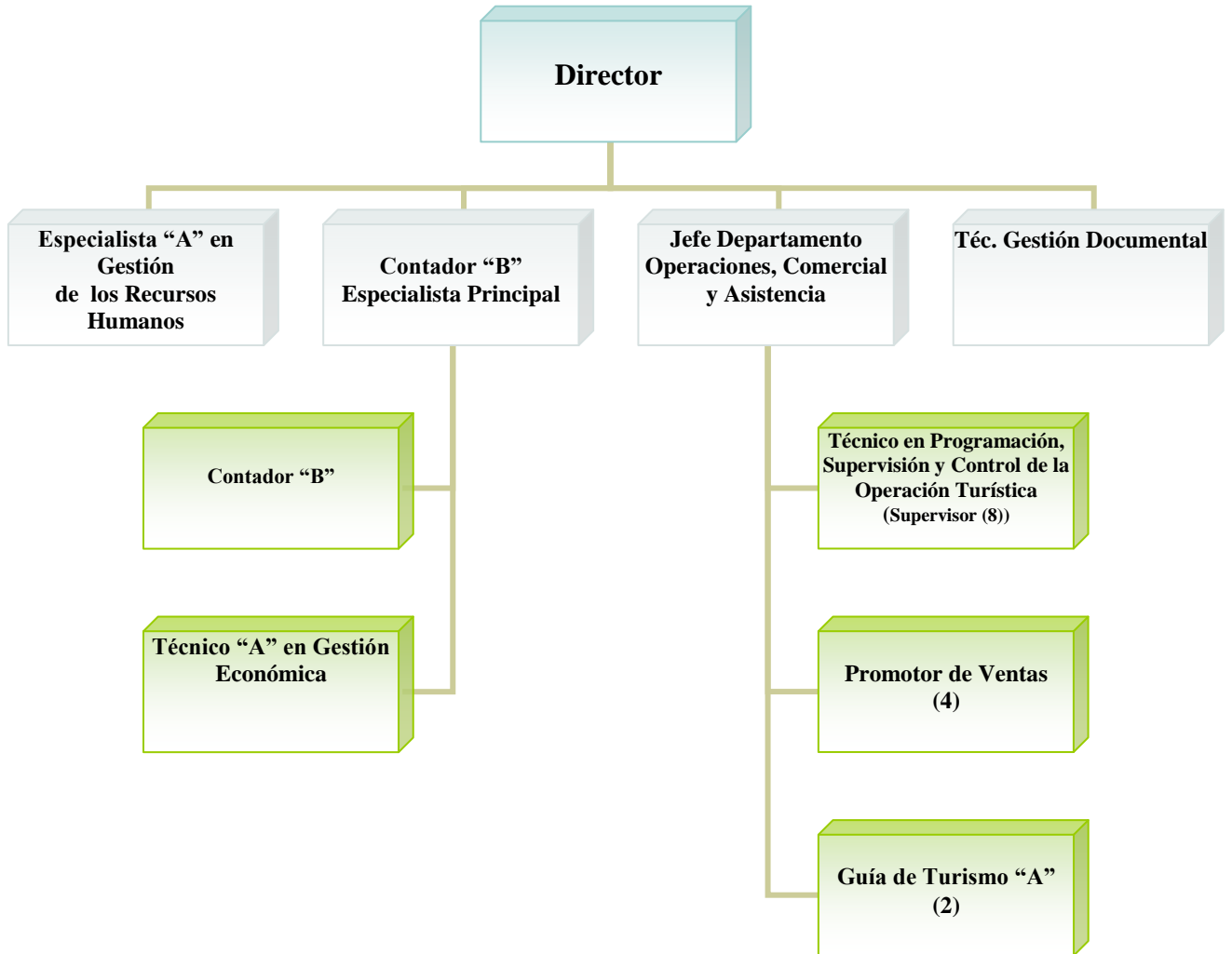
Visión: "Ofrecer un servicio integral al cliente, que se caracterice por la profesionalidad, diversidad, integralidad y atractivo de nuestros productos, garantizando un servicio de excelencia que nos permita incrementar la cuota de mercado en el territorio".



Anexo 12. Matriz de evaluación de la Misión de Havanatur Oriente Norte

	Sí	No
Clientes		x
Productos/servicios		x
Mercados		x
Tecnología	x	
Preocupación por crecer	x	
Filosofía	x	
Auto concepto		
Preocupación por la imagen pública	x	
Efectividad conciliatoria	x	
Calidad inspiradora	x	

Anexo 13. Organigrama de la UEB Havanatur Oriente Norte



Anexo 14. Datos económicos de la UEB Havanatur Oriente Norte en el 2011

Cierre Dic. 2011	MES			ACUMULADO		
INGRESOS	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
VENTA OPCIONALES						
TRANSP. AEREA	2 669.07	0.00	0.00	29 656.33	26065.51	87.89
OPC.PROPIAS	59543.77	62 573.00	105.09	661597.44	888525.05	134.30
OPC.TERCEROS	27656.21	11767.00		307291.21	243919.75	
ALQ.Y TRANSF.		2504.00			51858.00	
VENTA VIS.TARJ.TUR.		90.00			2745.00	
COM.VENTA BOLET	38158.96	43211.52	113.24	381589.78	394 752.26	103.45
TAR.TEL.		1660.00			26 010.14	
OTROS SERVICIOS	0.00	578.40			734.66	
TOTAL	128028.01	122383.92	95.59	1380134.76	1634610.37	118.44
ING.FINANCIEROS	0.00	1552.34		2158.84	2237.63	
TOTAL	128028.01	123936.26	96.80	1382293.60	1636848.00	118.42
COSTOS	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
SERV.TURISTICOS						
TUOPER.Y RECEPT.	1900.00	2037.53	107.24	22000.00	20 590.71	93.59
COSTO OPCIONALES						
TRANSP. AEREA	2 535.62	0.00		28 173.51	24 321.04	
OPC.PROPIAS	48 992.13	50255.15	102.58	548696.67	773004.48	140.88
OPC.TERCEROS	19739.76	8827.43		223873.30	166 459.13	
ALQ.Y TRANSF.		2003.00			38530.70	
COSTO VIS.TARJ.TUR.		60.00			1840.00	
TAR.TEL.		1560.40			24449.40	
TOTAL	73167.50	64743.51	88.49	822743.49	1049195.46	127.52
DEVOLUCIONES	1909.19	1181.50	61.88	21213.26	18317.30	86.35
TOTAL	75076.69	65925.01	87.81	843956.75	1067512.76	126.49
MARGEN COMERCIAL	52951.32	58011.25	109.56	538336.85	569335.24	105.76
GASTOS	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
GASTOS OP.Y FUN	26 763.93	29 022.74	108.44	322321.69	305767.56	94.86
GAST.FIN.SOB.OTR.	1089.91	1392.62	127.77	12949.80	13802.17	106.58
GASTOS TOTALES	27853.84	30415.36	109.20	335271.49	319569.73	95.32
UTILIDADES	25097.48	27595.89	109.95	203065.36	249765.51	123.00

INDICES	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Margen Comerc vs Ing	0.41	0.47	1.13	0.39	0.35	0.89
Costos vs Ingresos	0.59	0.53	0.91	0.61	0.65	1.07
Gastos vs Ingresos	0.22	0.25	1.13	0.24	0.20	0.80
Utilidades vs Ingresos	0.20	0.22	1.14	0.15	0.15	1.04
Gastos vs Margen Com	0.53	0.52	1.00	0.62	0.56	0.90
Utilidad vs Margen Com	0.47	0.48	1.00	0.38	0.44	1.16