

# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SUCURSAL TRANSTUR HOLGUÍN S.A PARA EL PERÍODO 2022- 2025**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autor: Mariselis Caridad Tamayo García

Tutor: MSc. Yadiria Elena González Marrero

Holguín, 2022



## PENSAMIENTO

*“La planificación y preparación adecuada impiden el rendimiento defectuoso.”*

*John Lanchester*



## DEDICATORIA

*Este trabajo va dedicado a todas las personas que me han apoyado durante el transcurso de estos años:*

- ✓ *A mis padres que han estado en todo momento a mi lado siendo la mayor inspiración para que esta cosita fea haya llegado tan lejos.*
- ✓ *A mi hermano que más que familia ha sido un amigo, ese que siempre me anima en los peores momentos.*



## AGRADECIMIENTOS

*No alcanzarían las páginas para agradecer a todos los que han hecho de este triunfo posible, así que resumiré:*

- ✓ *A mis padres que son las personas más importantes de mi vida y por quienes pude llegar hasta aquí.*
  - ✓ *A mi tutora por su paciencia y todas las horas que le ha dedicado a la investigación.*
  - ✓ *A mi hermano mayor por su constante bullying.*
  - ✓ *A mis amigos, en especial a Liseth y su mamá por el apoyo brindado.*
- ✓ *A Melissa quien me dedicó más tiempo de lo que podré agradecer jamás y a Eliany y Carlos por su apoyo incondicional y por haber soportado todos mis berrinches.*
- ✓ *A Dennis quien en primer lugar fue mi inspiración para retomar los estudios.*
- ✓ *A todo el personal de la Sucursal TRANSTUR por su comprensión y buena disponibilidad.*



## RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como título “Planeación Estratégica de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A para el período 2022-2025”, siendo su objetivo el diseño de un plan estratégico para mejorar el desempeño de la sucursal ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual. Para el desarrollo del trabajo se emplearon métodos teóricos y empíricos, incluyendo software de prospectiva, criterios de expertos, herramientas matriciales y encuestas. Para ello se tuvo en cuenta el procedimiento de González (2014), permitiendo comprobar la situación interna y externa de la entidad, que resultaron favorable y ligeramente desfavorable respectivamente, con un predominio de las fortalezas y amenazas. Se confeccionaron además la Matriz Interna-Externa y la Matriz DAFO las cuales sugieren estrategias de resistencia y defensivas respectivamente, se redactaron los posibles escenarios futuros para la entidad, los objetivos estratégicos y un plan de acción para facilitar la aplicación de las estrategias propuestas. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a la entidad, cumpliendo el objetivo propuesto.



## ABSTRACT

This diploma work is entitled "Strategic Planning of the Sucursal TRANSTUR Holguín S.A for the period 2022-2025", its objective being the design of a strategic plan to improve the performance of the branch in the face of the changing conditions imposed by the current context. For the development of the work, theoretical and empirical methods were used, including prospective software, expert criteria, matrix tools and surveys. For this, the procedure of González (2014) was taken into account, allowing to verify the internal and external situation of the entity, which were favorable and slightly unfavorable respectively, with a predominance of strengths and threats. In addition, the Internal-External Matrix and the SWOT Matrix were prepared, which suggest resistance and defensive strategies respectively, the possible future scenarios for the entity, the strategic objectives and an action plan were drawn up to facilitate the application of the proposed strategies. Based on the results obtained, the conclusions and recommendations to the entity were drawn up, fulfilling the proposed objective.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos.....	5
1.2 La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica .....	8
1.2.1 Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica .....	9
1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales .....	13
1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica.....	17
1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica .....	19
1.3 La Planeación Estratégica en Cuba .....	21
1.4 Modelos de Planeación Estratégica .....	23
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SUCURSAL TRANTUR HOLGUÍN S.A .....	27
2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas... 27	
2.2. Aplicación del procedimiento en la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A para el período 2022-2025.....	29
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS.....	



## INTRODUCCIÓN

Actualmente las transformaciones que vive la economía se encuentran definidas por factores tales como avances científicos-tecnológicos, la globalización, alta demanda de productos de calidad, avance en el desarrollo de las telecomunicaciones y cambios de patrones de consumo; estos han provocado que el comportamiento de las organizaciones se vea modificado. En un mundo en constante cambio, globalizado y altamente complejo, las organizaciones requieren de prever y reaccionar con rapidez para conseguir ser exitosas. Para ello es indispensable adoptar las mejores estrategias a través de las cuales se establezcan las directrices claras de acuerdo con las aspiraciones deseadas.

La Dirección Estratégica es de gran peso a la hora de desarrollar un proceso acertado de toma de decisiones, ya que se ocupa de diseñar e implementar la estrategia gestionando los recursos de la organización con la finalidad de obtener, mantener o potenciar una ventaja competitiva en el mercado, constituyendo la información de entrada para determinar las circunstancias internas y externas en las que la organización opera.

El ámbito donde interactúan las empresas cubanas es incluso más inseguro porque además de que su economía es abierta y dependiente de las relaciones externas, sufre duras consecuencias tras la pandemia de covid-19 y las sanciones impuestas por Donald Trump que recrudecieron el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos. Unido a la crisis económica en Venezuela, así como la guerra entre Rusia y Ucrania que han traído consigo que se recortaran las relaciones económicas con Cuba.

Cuba en la actualidad lleva a cabo un proceso de actualización del modelo económico y social de la nación, debido principalmente a la necesidad de perfeccionar el Socialismo. Durante dicho proceso, tal como lo expresa Betancourt (2018), se ve presente la aplicación de métodos y enfoques que nos permiten implementar un sistema socioeconómico próspero y sostenible, alcanzando un lugar importante en el escenario internacional, que es cada vez más dinámico, complejo, cambiante y competitivo.

Para lograr estos propósitos es de suma importancia que, en todas las organizaciones del país, tanto empresas, instituciones presupuestadas del sector público, como las entidades de los diferentes niveles del gobierno; se diseñen e implementen Procesos Estratégicos en perfeccionamiento continuo. Ello busca que se garanticen mejores





resultados en la consecución de los objetivos, a través de planes mejor elaborados, organización y uso racional de los recursos, implementación de sistemas de evaluación y control más eficiente, diagnósticos y predicción de las condiciones del entorno a mediano y largo plazo, y la retroalimentación que esto conlleva implícito como sistema. En el país se han actualizado las directrices fundamentales que guían el desarrollo económico de la nación otorgando mayor papel a la planificación estratégica en todos los horizontes. Esto se basa en el segundo Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) para el período 2021-2026 que expresa: “Garantizar, a través de la planificación socialista, como componente central del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, los equilibrios macroeconómicos fundamentales, los objetivos y las metas, para el desarrollo a largo plazo”.

En este sentido, la elaboración de la presente investigación responde en rasgos generales al tema de la Dirección Estratégica porque esta brinda las herramientas para tomar las decisiones más asertivas desde el punto de vista empresarial.

En el año 2017 se elaboró un plan estratégico para la Sucursal TRANSTUR Holguín que perfeccionó el confeccionado en 2012, sin embargo, la situación interna y sobre todo la externa ha variado considerablemente; además se pudo constatar que se desconoce de la existencia del mismo, por lo que no fue puesto en práctica ni aprobado por la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. De acuerdo al planteamiento anterior, y a solicitud de la entidad, se decide realizar un plan estratégico adaptado a las condiciones actuales.

Por tanto, se formula como **problema científico**: ¿cómo contribuir a mejorar el desempeño de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual?

El **objeto de estudio** declarado es la Dirección Estratégica.

Su **campo de actuación** la Planeación Estratégica de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A.

Como **objetivo general** se propone: diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño de Sucursal Holguín TRANSTUR S.A ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual.



A partir del objetivo general declarado se plantea como **idea a defender**: el diseño de un plan estratégico sobre la base del diagnóstico interno y externo de la empresa, a partir del procedimiento de González (2014), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectiva; contribuirá a mejorar el desempeño de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual.

Para resolver el problema y dar cumplimiento al objetivo declarado se proponen las siguientes **tareas de investigación**:

1. Efectuar una revisión bibliográfica sobre el objeto y campo de investigación.
2. Adaptar un procedimiento que permita la formulación de estrategias para la empresa objeto de estudio.
3. A través de la aplicación del procedimiento seleccionado, realizar un análisis o diagnóstico del desempeño de la Sucursal TRANSTUR Holguín.
4. Elaborar el plan estratégico.

La investigación se sustenta en el método dialéctico – materialista como método general y se apoya en el empleo de un conjunto de **métodos teóricos y empíricos** los cuales se listan a continuación:

#### **En el nivel teórico:**

- Histórico-lógico: para la comprensión de la evolución del objeto de estudio y campo de acción.
- Análisis-Síntesis: en la revisión de literatura para caracterizar el objeto de estudio y campo de acción, y en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
- Inductivo-deductivo: para el planteamiento de la idea a defender que se define en la investigación.

#### **En el nivel empírico:**

Observación no participante

#### **Además, se emplearon técnicas de investigación como:**

- Entrevistas no estructuradas: utilizadas en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado.
- Encuestas: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad.



- Consulta a expertos: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.
- Softwares de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC.PROB-EXPERT): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización.
- Métodos estadísticos: para el procesamiento de la información y la interpretación de datos mediante el paquete estadístico Estadística para las Ciencias Sociales (SPSS) en la versión 21.0.
- Método Delphi: manejado en la determinación de la competencia de expertos.

A partir del desarrollo de esta investigación la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A podrá contar con un plan estratégico más actualizado. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general, el informe escrito está compuesto por la introducción y dos capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la Dirección y la Planeación Estratégica. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento a emplear para desarrollar la planeación estratégica y posteriormente la aplicación del mismo en la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A. Cuenta también con las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y los anexos, que se incluyen para la presentación y comprensión de los resultados.



## CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

### 1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos

Aunque la Dirección Estratégica es considerada una disciplina relativamente joven, no ha dejado de desarrollarse en los últimos 60 años, madurando y consolidándose dentro del ámbito del Management. Este campo se estableció firmemente en el estudio de las organizaciones hace más de cuatro décadas. (Durand, Grant y Madsen, 2016)

Aun cuando se plantea que los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse desde el ángulo de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX. Resurge como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Los primeros trabajos en el campo de la Dirección Estratégica se remontan a las obras pioneras de Chandler (1962), Tilles (1963) y Ansoff (1965). El interés de estos autores surgió como respuesta a los problemas derivados de la gestión empresarial, ya que se necesitaba una planificación con un horizonte temporal largo, en un contexto de estabilidad ambiental y crecimiento económico sin precedentes durante la pos-guerra. Como se citó en (Marco, Martínez, Ruíz y Seva, 2022) este énfasis en los aspectos internos fue heredado de los autores Barnard (1938), Selznick (1958) y Penrose (1959), dado que todos ellos compartían el mismo interés por reflexionar sobre los motores de crecimiento interno de la empresa, argumentando que el éxito continuado de una organización dependía fundamentalmente de sus recursos y capacidades. (p.1805)

En los años 70, las condiciones en las que competían las empresas empezaron a cambiar debido al crecimiento general de la economía, los procesos de expansión y crecimiento empresarial y la inestabilidad macroeconómica provocada por la crisis del petróleo de 1974. El aumento de la competencia internacional amenazó el dominio de las empresas estadounidenses, desplazando el interés de estas de la diversificación a la competitividad. Todo ello daría lugar a tres acontecimientos decisivos en la historia reciente del campo de la Dirección Estratégica: la publicación de Schendel y Hofer (1980),



el libro de Porter (1980) y el lanzamiento del Strategic Management Journal (SMJ) en 1980.

Por un lado, Schendel y Hofer (1980) reunieron a los principales investigadores de la disciplina para revisar y resumir el estado del arte en el campo, así como para elaborar un programa de investigación para las dos décadas siguientes. Por otro lado, el libro de Porter, Estrategia Competitiva, se convirtió en un pilar de la estrategia empresarial al servir de transición entre las herramientas desarrolladas por las consultoras (como la matriz BCG) y una visión sistemática y teórica de la estrategia empresarial. La SMJ proporcionó a los investigadores de la disciplina un apoyo para publicar sus investigaciones y compartir sus conocimientos. Las dos décadas siguientes fueron testigo del rápido crecimiento del campo de la gestión estratégica. Como resultado, autores como Porter y Prahalad se convirtieron en auténticos gurús empresariales en todo el mundo, el SMJ duplicó el número de ejemplares al año y aparecieron nuevas revistas profesionales dedicadas a la investigación sobre estrategia, como Strategy & Business (Nerur, Rasheed y Natarajan, 2008).

Disimiles han sido los autores que a lo largo de los años han estudiado la dirección estratégica, cada uno de ellos emitió su definición y con el pasar del tiempo este concepto fue evolucionando.

Según Daft (2006) es "el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización" (p.540).

Menguzzato (2007) expresa que "en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado éste por una continua contratación empírica de la misma" (p.73).

David (2017) señala que la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la



producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.5)

Arano, Espinosa, y Arrollo (2019) la definen como: el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés. (p.6)

La dirección estratégica busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo, por ello Orellana (2019) indica lo siguiente: “cuando se dirige una empresa, una de las tareas es saber dónde ir y eso depende de la posición que esta tenga en el mercado. Al mismo tiempo, también depende de los factores externos que puedan favorecerla en ese objetivo”.

Rodríguez (2021), la definió como “el proceso mediante el cual una empresa formula, implanta, ejecuta y controla un conjunto de acciones que aseguran el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización”.

Acorde a la investigación realizada por Almuiñas y Galarza (2016) se señala lo siguiente: “la dirección estratégica se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo, que orienta desde un estado real hacia uno deseado y alcanzable, teniendo en cuenta que está integrada por tres componentes o procesos importantes que le sirven de base: el diseño, la implementación y el control de la estrategia” (p.56).

Dichas fases se definen así:

- **Formulación:** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir
- **Ejecución:** se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Es considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica porque requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. Una ejecución exitosa depende de la



habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

- Control: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, siendo el control de la estrategia el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. El control de la estrategia es necesario porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

## **1.2 La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica**

Como una herramienta más de gestión en las empresas se encuentra la Planeación Estratégica (PE), la cual forma parte del proceso de Dirección Estratégica (DE), y se apoya en la toma de decisiones adecuadas funcionando como una guía estructurada con estrategias para afrontar futuros escenarios. Considera cuatro dimensiones de análisis: planeación, organización, dirección y control. (Ore, Olortegui y Ponce, 2020, p.45)

La planeación estratégica de una organización está basada en la definición de las políticas y estrategias proyectadas como guía para tomar decisiones, que les permita generar competitividad y crecimiento a las empresas. A causa de esto, se vuelve fundamental dibujar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que incluye además plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta.

El proceso de planeación estratégica debe contar con la participación de los gerentes o áreas encargadas de este proceso para identificar donde se encuentra, hacia dónde desea ir y cómo desea cumplir con las metas. Esto es precisamente en lo que consiste la Planeación Estratégica de una institución. Se conoce también por ser una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que establece su entorno.



Por estos motivos es posible decir que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Actualmente es imprescindible que las organizaciones realicen una planeación estratégica flexible, un monitoreo constante y un desarrollo gradual, los cuales integren a todas las operaciones de la organización de acuerdo con la exigencia de los cambios globales, contribuyendo así en la supervivencia de esta y logrando la anticipación a los riesgos.

### **1.2.1 Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica en la antigüedad llega por mano de Sun Tzu (siglo IV a.C.) en su libro "El Arte de la Guerra", uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos militares. Este no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar conceptuada como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados. Para cuando Aníbal tuvo en sus planes conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Según Palacio (2010) "la planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos" (p.14).

Steiner (2017) plantea que para definirla se deben tener en cuenta cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

1. Trata con el porvenir de las decisiones actuales: significando que la misma observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, al escoger algunas de estas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
2. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes





detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Además, es un proceso para decidir de antemano cuales tipos de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

3. Es una actitud, una forma de vida; necesita de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
4. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así obtener los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La autora Lourdes Münch (2013), menciona sobre la planeación estratégica que: define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales, generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. (p.13)

Según González (2013) es un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización. (p.12)

A criterio de González y Rodríguez (2019) es “una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se



alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia” (p.9).

Palacios (2020) menciona que se refiere a un proceso que empieza con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico. Da lugar a que la organización pueda ser cada vez más competitiva en un entorno cambiante. Se refiere también a como comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como el plan de negocios (Business Plan). (p. 56)

### **Importancia de la Planificación Estratégica**

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (Palacios, 2010).

Thompson (2016) hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones: lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. (p. 22)

Isea y Aldana (2017) argumentan que “la planeación estratégica es parte fundamental en la mejora continua de la organización, siendo indispensable promover estrategias a partir de la evaluación estratégica como principio primordial en el fomento de evaluaciones con fines de crecer como equipo de trabajo” (p.21).

Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

1. Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen cada vez más a las metas.
2. Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
3. Refuerza los principios adquiridos en la Visión, Misión y estrategias.



4. Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
5. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
6. Mejora el desempeño de la organización: orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
7. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas
8. El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
9. Favorece a la dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
10. Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
11. Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano (personal y profesional), innovación y creatividad, comunicación, liderazgo, etc. (Tito, 2003, p.106)

La planeación estratégica en el siglo XXI debe, en todo momento, asegurar una ventaja competitiva, aspecto clave de la estrategia, siendo lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios; puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores. (Macías y Mero, 2022, p.33)

### **Limitaciones**

Para Steiner (2017) algunas limitaciones son:

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Realizar un pronóstico no es una ciencia exacta, por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato, un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica, o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.



Puede existir resistencia interna. Variadas son las empresas en las que la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.

La planeación es cara. Para lograr en una empresa mediana una planeación efectiva se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Pueden existir crisis momentáneas. La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una entidad ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo.

La planeación no es tan fácil. La planeación involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Además, es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

Los planes concluidos limitan las opciones. Los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por lo tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar. (p.56-58)

### **1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales**

La estrategia tiene sus primeras apariciones en la Ilíada de Homero, en el siglo IX a. de C., con su narración de la organización de la batalla entre aqueos y troyanos, que incluyen los enfrentamientos, las consecuencias mortales del conflicto, las intrigas y los engaños. La estrategia como concepto se deriva del término militar griego estratego, con el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra; sin embargo, el concepto de estrategia corporativa surge en el siglo XX.

Desde su surgimiento, ha sido conceptualizada por diversos autores, coincidiendo muchos de ellos en que su fin es el de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.



Maquiavelo (como se citó en Pérez, 2011), define que la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse. Por eso es necesario tener la suficiente precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder visualizar oportunamente todas aquellas posibles situaciones que, a la postre, pueden dejar frustradas o sin efecto las metas u objetivos que se hayan planteado. Esto da a entender que la guerra posee gran importancia, pero vencer es lo primordial y, en mejor forma, vencer sin pelear, conseguir someter al enemigo sin tener que batallar. Eso indica la capacidad de persuasión del general para conseguir que el enemigo se rinda sin pelear, lo cual resulta más interesante toda vez que se podrá contar con mano de obra y recursos logísticos.

Es sabido que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos, pero es necesario valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años. A continuación, se muestran algunos de los tantos conceptos recogidos por diferentes autores:

Según Chandler (1962) “la estrategia constituye la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adaptación de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de esos objetivos” (p.45).

Ansoff (1979) manifiesta que “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro” (p.22).

Johnson, Scholes, y Whittington (2010) señalan que la estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consiste en alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (p.4)

Mintzberg (2013) tiene como criterio que son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Dichas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, son las que determinan los recursos que



la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. (p.13)

Navas y Guerras (2016), establecen que “es la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (p.31).

La estrategia empresarial permite diferenciar a la empresa de su competencia, serán capaces de plantearse nuevos objetivos eficientes y eficaces brindando un valor agregado al producto o servicio. (Alaña, Crespo, Gonzaga 2018 p. 253)

Según Andrews (1971) que se citó en Tarzijan (2018) la estrategia empresarial es la realización de metas y los diferentes caminos para llegar a estas metas establecidas de manera que se defina en que negocio se encuentre la organización y el origen de la contribución económica y no económica de los implicados en la misma. (p.5).

Según Becerra y Palomino (2021) “en conclusión, las estrategias empresariales son diferentes actividades y planes que una organización realiza y materializa en un plan de acción para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores y además será viable para sobrevivir” (p.27).

### **Niveles de la estrategia**

Según Juretic (2012) comprende todos los niveles de la organización: corporativo, de negocio o competitivo y funcional:

La estrategia corporativa aclara las acciones que emprende una organización para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. En este nivel los ejecutivos deben decidir en qué mercados participar y cuál será la relación que van a tener dichos negocios entre ellos y con la casa matriz. Este nivel responde a las preguntas: ¿en qué negocios debería participar la empresa? y ¿cómo se agrega valor a estos negocios?

El nivel competitivo o de negocio se dirige a cómo competir con éxito en un mercado específico de productos. Se trata de saber cómo llevar ventaja a los competidores, que nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, que capacidades tiene que mejorar la empresa para desarrollar productos y el grado en que estos satisfarán las necesidades de los consumidores. En este nivel se responden las



preguntas: ¿quiénes son mis clientes y cuáles son sus necesidades?, ¿qué propuesta de valor les voy a ofrecer? y ¿cuáles son las capacidades esenciales que requiero para entregar dicha propuesta de valor?

El nivel funcional u operativo constituye un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las organizaciones y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores. En este nivel se obtiene la definición de las estrategias financiera, de recursos humanos, tecnológica, de abastecimiento y logística, de fabricación y de comercialización o marketing. Se toman las decisiones de cómo operacionalizar una estrategia de negocios en sus áreas funcionales.

El conocimiento de los tres niveles de la estrategia se vuelve imprescindible para la toma de decisiones, pues aclara cuáles son las preguntas claves por responder en cada caso y que herramientas y habilidades se deben desplegar.

### **Componentes de la estrategia**

Según Menguzzato (2007) son:

1. Campo de actividad: en el mismo se trata de especificar el conjunto de negocios en los que piensa ser participe la empresa, entendiendo por ende las correspondientes combinaciones de productos y mercados, si bien la definición del producto debe hacerse en base a dos variables: la necesidad que cubre y la tecnología utilizada. Ahora bien, precisar a qué actividades se quiere dedicar la empresa, tanto desde una perspectiva estática como dinámica, es necesario, pero no suficiente. La estrategia también debe precisar con qué medios puede y quiere contar la entidad para actuar en el ámbito elegido. Siendo este es el objeto de los dos componentes siguientes.
2. Capacidades distintivas: se basa en hacer referencia a los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) que posee y domina la empresa, tanto actuales como potenciales.
3. Ventajas competitivas: son aquellas características de la empresa que pueden proporcionarle una posición defendible frente a sus competidores.
4. La sinergia: resulta en la búsqueda del efecto multiplicador que aparece del equilibrio entre el campo de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas





competitivas. Sería incorrecto estudiar aisladamente los tres componentes anteriores, ya que, por una parte, es fundamental tener en cuenta las capacidades y/o las ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades, y, por otra, la existencia de ciertas capacidades y/o ventajas competitivas limita e influye la selección de la cartera de negocios. Se deben buscar las interrelaciones positivas entre esos tres componentes de la estrategia, de forma que entre ellos exista la máxima coherencia posible.

### **1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica**

Si bien sus primeros esbozos datan propiamente de principios del siglo XX, según Miklos y Tello (2007) los estudios del futuro se van consolidando alrededor de la Segunda Guerra Mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta. Por tanto, su desarrollo profesional e institucional se ha gestado en paralelo en el último siglo en Europa, los Estados Unidos y el resto del mundo.

Astigarraga (2016) explica que el concepto de prospectiva fue acuñado a comienzos de los años 50 por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que se pueden considerar como pioneros de la disciplina, y es utilizado con éxito en el contexto del mundo latino: Iberoamérica, España, Francia, Italia, mientras que en el mundo anglosajón prevalecen los términos “foresight”, “future studies” o incluso también “forecasting”, y conceptos asociados a los mismos. “Se entiende como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucedieran, es decir nuestros propios proyectos” (p.25). La Prospectiva Estratégica es una herramienta que permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de organizaciones, empresas, sectores comerciales, sectores productivos, instituciones públicas o instituciones privadas (Scull, 2020).

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación se encuentran estrechamente relacionados según Godet y Durance (2009), cada uno apela a los otros y se mezcla: de hecho, se habla de planificación estratégica y de gestión y prospectiva estratégicas. Cada uno de estos conceptos remite a un referente de definiciones, problemas y métodos cuya especificidad no se ha determinado, pues la propia terminología aún no se estabiliza. (p.4)





Los autores Asitimbay, Erazo, Matovelle y Narváez (2020) expresan que la prospectiva ayuda a construir el futuro colocando las bases para enlazar la prospectiva con la estrategia y la planificación estratégica, además de que representa una herramienta de observación del entorno que identifica aspectos y tecnologías que pueden influir en los temas sociales, económicos y tecnológicos a futuro, lo que hace de la prospectiva tenga un enfoque multidisciplinar. (p.13)

La prospectiva estratégica entraña un proceso sistemático y riguroso. Por tanto, aporta valor y le diferencia de la simple intuición, de la lógica lineal y de las expectativas derivadas de marcos cognitivos rígidos. Muy pese a no ser equiparables al método científico, el buen uso de las técnicas prospectivas sistematiza el conocimiento experto previo, fomenta la creatividad y desafía las interpretaciones reduccionistas. (Jordán, 2020)

Para Quiroa (2021), la prospectiva estratégica constituye una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo. La misma implica una forma de pensar sobre el largo plazo, por ello se toman las estrategias necesarias para influir en el futuro e intentar modificarlo. Si las tendencias analizadas revelan que se tendrá un futuro negativo, se tomarán acciones correctivas para cambiarlo. Si por el contrario las tendencias muestran que se espera un futuro positivo y promisorio, se trata de conservar el estado actual.

Dentro de la metodología de escenarios se plantean una serie de métodos o herramientas que complementan el estudio de la presente investigación, entre ellos: la técnica MIC-MAC y SMIC-PROB- EXPERT.

Godet (2000), define el análisis estructural como “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”. Dentro de este método se encuentra la técnica MICMAC como herramienta para relacionar las variables del sistema (p.68).

También Godet (2000), define el SMIC – PROB – EXPERT, como un método de impactos cruzados probabilísticas que vienen a determinar las probabilidades simples y



condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, para hacer destacar los escenarios más probables (p.68).

#### **1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica**

A continuación, se dan a conocer los términos que son empleados para el desarrollo de la planeación estratégica en la empresa:

**Misión:** la misión empresarial es una declaración basada en acciones que establece el propósito de una organización y cómo sirve a sus clientes. Esto a veces incluye una descripción de la empresa, lo que hace y sus objetivos. (Santos, 2021)

**Visión:** la visión empresarial es una declaración del propósito, las metas y los resultados deseados de una organización. Habla acerca del futuro de la empresa; se trata de lo que pretende ser. (Santos, 2021)

**Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** se refiere a la división de una empresa en una entidad independiente y autónoma, pero que a su vez se mantiene relacionada directamente con la misión de la compañía principal. En palabras más simples, es una empresa dentro de una empresa más grande. (Torres, 2022)

**Diagnóstico estratégico:** se realiza en todas las empresas para saber evaluar la situación de la organización, incluye el análisis interno y externo de la organización. El éxito de las organizaciones resulta de la ejecución de estrategias adecuadas y así evitar gastar tiempo, recursos en estrategias innecesarias para su sector de mercado. Se realiza, además, con la finalidad de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. (Arrieta, Cervantes, Lara y López, 2021)

**Diagnóstico o Análisis Interno:** en el diagnóstico interno se analizan las fortalezas y debilidades considerando la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en el funcionamiento.

En este caso, las fortalezas son las características positivas de la empresa que sirven como inspiración o modelo a seguir. Son elementos diferenciadores y que hacen que la compañía se destaque del resto. En cambio, las debilidades son elementos negativos o puntos bajos de la empresa que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y dificultan la llegada de los resultados esperados. (Pursell, 2022)



**Diagnóstico o Análisis Externo:** en el diagnóstico externo se analizan diferentes condiciones en las que su buen desarrollo no depende necesariamente de la empresa. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades, dependiendo del impacto que tengan en su operación. Algunos ejemplos podrían ser los factores sociales, ambientales, políticos o legales

Las amenazas son aspectos negativos que afectan a la empresa y requieren un plan estratégico para prevenirse o aminorar su efecto. Las oportunidades son las situaciones o elementos positivos del entorno que se deben aprovechar, ya que de ello depende atraer mayores inversiones o beneficios para su futuro y crecimiento. (Pursell, 2022)

**Objetivo estratégico:** es una técnica muy común es la de establecimiento de objetivos: tener la capacidad de fijar metas y metas alcanzables, articulando correctamente los recursos de los que disponemos y estableciendo adecuadamente los procesos y las secuencias para conseguirlos. (Martí, 2019)

**Capacidades distintivas:** se trata de identificar aquello que su organización sabe hacer extraordinariamente bien, la distingue de las demás que operan en el sector, y que puede constituir un elemento central de su plan estratégico. Para identificar la capacidad distintiva se debe analizar primero cuáles son los recursos disponibles, precisar hasta qué punto son fortalezas o debilidades de la organización, comparar a la empresa con otras que prestan un servicio semejante y concluir sobre lo que diferencia a cada una. (Redacción El Tiempo, 2009)

**Áreas de Resultados Claves (ARC):** las ARC apoyarán a los dirigentes de los diferentes niveles administrativos a dirigir sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los resultados más óptimos para la propia organización y muy particularmente para el desarrollo socio económico del país. Son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa. (Carballal del Río, 2001)

**Plan de acción estratégico:** es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad. (Torres, 2022)



**Hipótesis:** es una proporción que aún no ha sido corroborada y a partir de la cual se puede desarrollar una investigación, es un elemento científico pues se parte de ella para a través de una experimentación, comprobarla o refutarla. (Westreicher, 2020)

### **1.3 La Planeación Estratégica en Cuba**

La planificación surge en Cuba con el triunfo revolucionario del 1ero de enero de 1959. El 11 de marzo de 1960 se crea la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), la planificación se concibió también desde entonces, no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo.

La instrumentación práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados hasta inicios de los años 60. La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizada también se puso de manifiesto en Cuba, pero con algunas singularidades en diferentes momentos históricos. (p.56)

Con muy poca experiencia y con muchos deseos de triunfar se comienza en 1962 en el país la elaboración de planes, en muchos casos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a este año “Año de la Planificación”.

A pesar de los éxitos y ventajas de una economía planificada se presentaron algunos problemas, dados fundamentalmente con la Metodología de elaboración de los planes, ya que estas se copiaron de la experiencia soviética y de otros países del campo socialista, sin adaptarlas a las condiciones cubanas. En 1970 aparece una Metodología Típica para la elaboración de planes, esta es ampliada y se publica en 1976 como la Metodología de elaboración del Plan Anual de la Economía Nacional, en dos tomos, confeccionado por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), órgano rector del Sistema de Planificación, en ese momento, en el país. Esta metodología sale como parte de la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) aprobado en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba y que se refiere al conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades y donde queda claro que dentro de este sistema la planificación de la economía es el eslabón principal,



que abarca todos los procesos socioeconómicos y ejerce una influencia activa dirigida a la más racional distribución y utilización de los establecimiento y mantenimiento de recursos materiales, humanos y financieros, de la proporcionalidad que exige el desenvolvimiento económico y el desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción.

Dicha metodología, a pesar de sus limitaciones, no tenía errores conceptuales o de contenido, sino de actualización y adaptación. Fue muy útil contar con un documento único, rector, para todos los niveles, donde se explicaban todos los aspectos para elaborar los planes, pero, a pesar de ello, en su aplicación sí se presentaron problemas que condujeron a plantear la necesidad de un proceso de perfeccionamiento del Sistema de Planificación Cubano, en 1988 y que se extiende hasta la actualidad.

La búsqueda de una planificación más acorde a las condiciones y necesidades cubanas continuó a partir de una valoración más adecuada de las experiencias anteriores, pero esa búsqueda se vio interrumpida por la adversa coyuntura que debió enfrentar el país a partir de 1990. (Morales, 2010, pp. 56-58)

Desde 1995 la dirección del gobierno cubano indicó a todos los organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración territorial y a las entidades la introducción y generalización de la dirección por objetivos, a lo que se sumó la planificación estratégica en 1998 y más recientemente el trabajo con los valores en la dirección como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del estado y del gobierno con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a la sociedad cubana y a sus propósitos. (Pérez, 2014, p.30)

En el año 2011 el Presidente de los Consejo de Estado y de Ministro emitió la Instrucción I para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular con el objetivo de estandarizar el proceso de planificación en todas las instituciones del estado, además de simplificar el proceso de planificación, que para nada niega la planificación estratégica, sino que es una herramienta para la realización del trazado estratégico de las organizaciones. (Pérez, 2014, p.30)



La planificación estratégica en Cuba es un modo consciente, racional, organizado y planificado de asegurar que las grandes políticas de la Revolución se conviertan en realidades concretas. (Pérez, 2014, p.30)

Durante los primeros años del siglo XXI, concretamente en el año 2005, el MEP en Cuba, elaboró una Metodología General para la Elaboración de los Escenarios Municipales cuyo objetivo principal era orientar las tareas para el fortalecimiento de la planificación en los municipios, dirigida a propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico social y la solución de los problemas que enfrentan los territorios.

Esta innovadora metodología pretendió brindar un apoyo más efectivo a los Gobiernos Municipales, y otorgar un mayor respaldo a las tareas orientadas por la defensa dada la necesidad de elevar la capacidad de dirección y la autosustentación económica de los municipios, pero en realidad no se ha aplicado en su totalidad pues dadas las condiciones actuales en los municipios con relación a la preparación de la fuerza de trabajo sobre los temas de Prospectiva y Estrategia no resulta una tarea fácil.

Durante el 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en La Habana entre los días 16 al 19 de abril de 2021 se analizaron los proyectos sobre el estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to. Congreso hasta la fecha y la actualización de estos para el período 2021-2026. Durante el desarrollo del debate se puso de manifiesto la complejidad del contexto nacional e internacional que ha caracterizado los últimos años, enfocados en el conjunto de problemas estructurales acumulados de la economía, las deficiencias y dificultades afrontadas, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de los Estados Unidos, los eventos meteorológicos y el impacto de la pandemia de la COVID-19.

#### **1.4 Modelos de Planeación Estratégica**

Variados son los modelos de planeación estratégica que existen actualmente diseñados para ser implantados en las empresas. A continuación, se muestran algunos de estos modelos, esquemas o procedimientos metodológicos recogidos a lo largo de los años.

##### **Modelo de Gárciga (2006)**

En su modelo Gárciga contempla las etapas de inteligencia, concepción de alternativas de solución y la elección. Este autor plantea su enfoque integrado por tres dimensiones:



- Dimensión cultural y sociopolítica. Plantea que las estrategias están influidas por elementos culturales y por objetivos e intereses de diferentes actores internos y externos, cada uno con diferentes niveles de jerarquía y poder de negociación
- Dimensión organizacional: Parte de que la interrelación dialéctica entre cultura, estrategia y estructura exige de la mayor complementación y sinergias entre ellas.
- Dimensión técnico- económica y social. Considera que esta dimensión ha estado siempre en el centro de atención de los modelos y enfoques de estrategias, pues la empresa realiza una función técnica- económica y productiva, que realiza inmersa en un entorno en el que las cuestiones sociales y comunitarias están en estrecha relación con el negocio. Pero en este sentido enfatiza en que la empresa debe considerar no solo los aspectos sociales internos, sino desarrollar acciones que posibiliten una posición positiva en la comunidad. (p.14)

En este enfoque integrado, el autor busca sistemáticamente la convergencia y coherencia de estas tres dimensiones, ninguna de las cuales debe estar ausente en el proceso estratégico. El modelo comienza con la etapa de diagnóstico estratégico, ya que opina que para que la misión, la visión y los objetivos sean realistas, debe partirse de un análisis de las capacidades internas y distintivas de la organización, y de un examen del entorno actual y futuro. Por otra parte, establece que para una empresa que aplique este enfoque, las etapas y secuencias mostradas se confunden y solapan y hasta se dan en retroalimentación constante de unas y otras. Su utilidad consiste en que ofrece un orden y una estructura para un proceso formal, que presenta una metodología que aporta un procedimiento riguroso y analítico mediante una secuencia de pasos y de un conjunto de variables y aspectos que deben incluirse en cada uno de ellos.

### **Modelo de Hernández (2014)**

Este proceso conlleva algunas frases a realizarse como son las siguientes:

1. Diagnóstico
2. Visión – Misión
3. Objetivos
4. Estrategias
5. Presupuesto
6. Evaluación de resultados





## 7. Realimentación

Estos términos son la base del proceso de planeación para una correcta dirección estratégica. (p.11)

En él se menciona que en la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentren algunas peculiaridades que más que bien se deben a la evolución del término.

### **Modelo de Planificación Estratégica de David (2017)**

Se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

#### 1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoria externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

#### 2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

#### 3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento. (p.76)

Asimismo, David establece que el diagnóstico tanto externo como interno conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

El autor considera la etapa de implementación como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados.

En la última etapa, evaluación de la estrategia, David (2017), manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación





de la estrategia es el principal medio para obtener esta información (p.77).” Del mismo modo, el autor plantea que “en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas (p.77).”

### **Modelo de Planificación Estratégica de Idalberto Chiavenato**

Chiavenato y Sapiro (2017) plantean que uno de los factores determinantes de este modelo de planificación estratégico es la síntesis de varios modelos en uno más universal y editado, con un fuerte enfoque al diagnóstico previo a la formulación de planes. Según los autores, la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas, a saber:

1. La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica)
2. El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades)
3. El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas)
4. Formulación de estrategias (métodos y medios)

Al realizar un análisis de los anteriores modelos de dirección estratégica se observa como cada uno de ellos se ajustan a los problemas de la empresa. En su mayoría existe la coincidencia en los elementos básicos de la planeación estratégica como la misión o metas de la organización, el análisis interno y externo, la formulación de objetivos y alternativas estratégicas, el proceso de selección, ejecución y control. No obstante, para la realización del presente trabajo se aplica el procedimiento de González (2014), descrito en el segundo capítulo, el cual recoge varios de los pasos que aquí se abordan e incorporan otros elementos como instrumentos para la formulación de las estrategias o la elaboración del plan estratégico como el empleo de técnicas de prospectiva.



## CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SUCURSAL TRANTUR HOLGUÍN S.A

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, el objetivo de la investigación y las características de la empresa se seleccionó el procedimiento propuesto por González (2014), el mismo está basado en varios procedimientos o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Menguzzato (1989), David (1994), Sánchez Paz (1999), y Ronda (2007); tomando en consideración además las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, y las empresas y entidades cubanas.

### 2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas

El procedimiento (figura 1) se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión. A continuación, se muestra una síntesis del mismo, el procedimiento en su totalidad se ubica en el anexo 1.

**Etapas I. Investigación:** esta etapa inicial tiene como objetivo establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

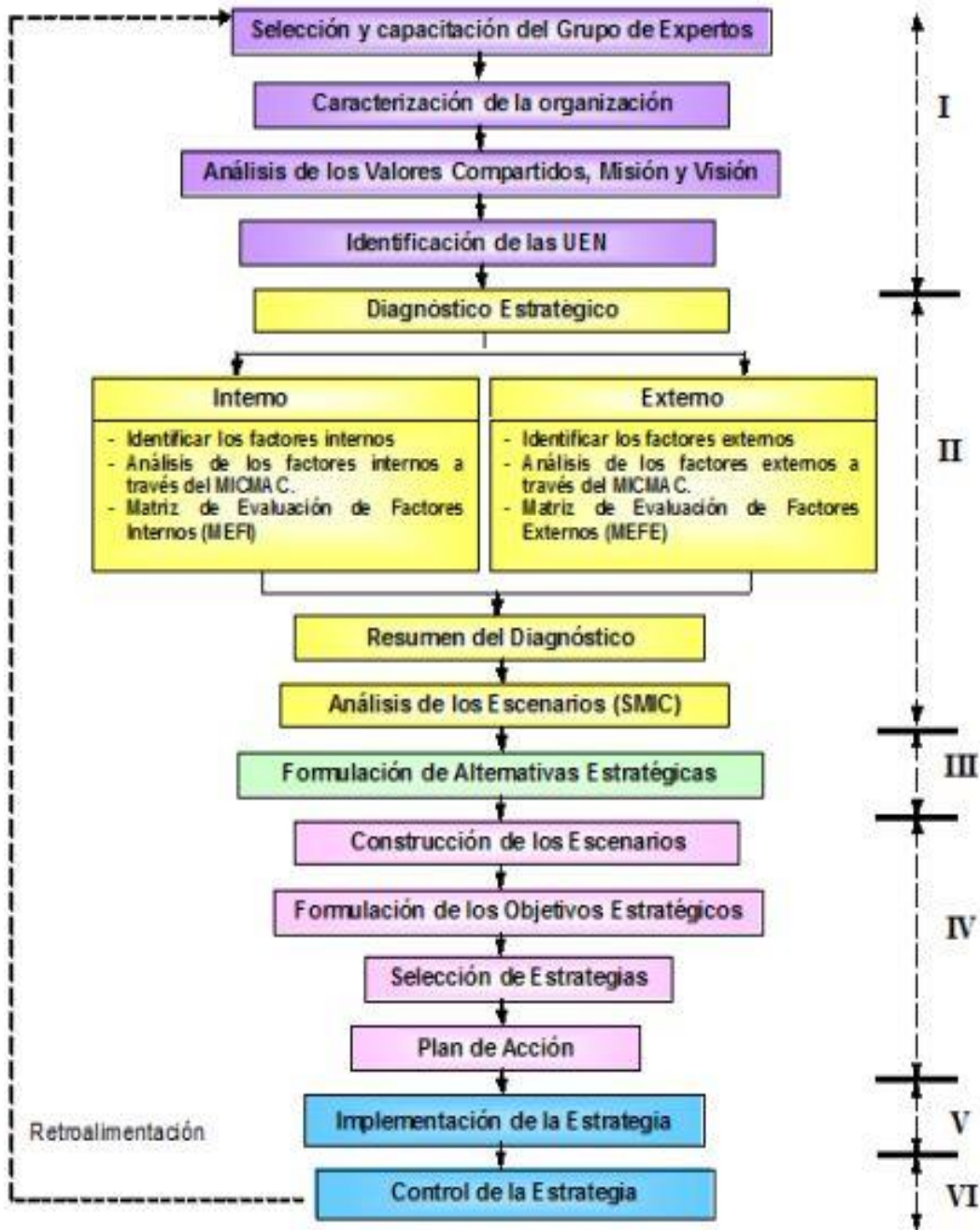
**Etapas II. Análisis:** tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

**Etapas III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas:** esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejamiento de los factores internos y externos.

Herramientas, métodos e instrumentos: trabajo en grupo y Matriz DAFO.





**Figura 1.** Esquema del procedimiento de González (2014)

**Etapa IV. Toma de Decisiones:** tiene como objetivo seleccionar entre las variadas opciones estratégicas aquellas que sean más pertinentes.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.



**Etapa V. Implementación de la estrategia:** ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

**Etapa VI. Control de la estrategia:** controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.

## **2.2. Aplicación del procedimiento en la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A para el período 2022-2025**

### **Etapa 1. Investigación**

#### **Paso No 1. Selección del grupo de expertos**

La aplicación del procedimiento inicia con la selección del grupo de expertos, para ello se aplicó una encuesta (anexo 2) a los miembros del consejo de dirección (conformado por 9 trabajadores), además de la tutora y diplomante de la investigación. Una vez realizadas las encuestas, el siguiente paso fue la implementación del Método Delphi, el cual sirvió para encontrar el coeficiente de competencia (K) de los expertos, empleando la hoja de cálculo de Excel creada para dicho propósito (anexo 10 y 11), resultando: cuatro encuestados con coeficiente de competencia alto ( $0.8 \leq K \leq 1$ ), que representa el 36.36% del total; siete con coeficiente de competencia medio ( $0.5 \leq K < 0.8$ ), representando el 63.64 % y ninguno con coeficiente de competencia bajo ( $0 \leq K < 0.5$ ). Teniendo en cuenta estos resultados, se determinó que los once encuestados conformarán el grupo de expertos, quedando de la siguiente forma:

1. Director de la Sucursal
2. Subdirector Renta
3. Subdirector Omnibus
4. Subdirector Capital Humano
5. Subdirector Comercial
6. Subdirector Económico
7. Subdirector Técnico
8. Subdirector Contabilidad y Finanzas



9. Subdirector Aseguramiento
10. Diplomante de la investigación
11. Tutora de la investigación

Finalizando este paso, se capacitó el grupo de expertos en las técnicas y herramientas empleadas en el procedimiento.

## **Paso No 2. Caracterización de la organización**

La Sucursal TRANSTUR Holguín S.A tiene su domicilio legal en Playa Guardalavaca, Carretera a Banes, municipio Banes, provincia Holguín, perteneciente a la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, OSDE: CUBASOL, Ministerio del Turismo.

Se dedica a prestar servicios de transportación turística en las diferentes modalidades de servicios de ómnibus (ómnibus, buses y trenes) y Renta de Autos, a empresas, sedes, organismos y entidades nacionales, así como personas naturales en equipos de transportes propios o arrendados, estas se realizan bajo las marcas comerciales de CUBACAR y HAVANAUTOS (autos, jeep, motos y bicicletas). Todo el trabajo de la Empresa está basado en los valores compartidos, siendo estos los preceptos que rigen el comportamiento de los trabajadores para lograr el estado ideal deseado.

Para llevar a cabo su objeto social (Anexo 12) cuenta con áreas productivas desglosadas en seis subdirecciones: de operaciones, ómnibus, Renta, Técnica, Aseguramiento y Comercial; una subdirección Contable y Financiera, una de Capital Humano y varios grupos subordinados a la Dirección como Seguridad y Protección, Cuadros y Staff Administrativo (ver organigrama Anexo 13).

Para el desarrollo de sus funciones está dividida en dos Bases: una en Guardalavaca que se encarga de la actividad de ómnibus y la Dirección de la Sucursal, además tiene adjunta el Taller de Freyre y un almacén que se dedica a mantenimiento y reparación de la flota de ómnibus, administrativa y la actividad de chapistería y pintura para carros de Renta. La Base de Holguín se dedica a la actividad de Renta, para ello cuenta con el Taller de Holguín, un punto de respuesta rápido a mantenimientos en Punto de Renta 24 horas en la Avenida, así como varios puntos de Rentas ubicados en Gibara, Banes, Guardalavaca, ciudad Holguín (punto ubicado en el Hotel Pernik, dos en el Aeropuerto y uno en centro ciudad. Consta además de tres almacenes (Base Holguín, Moa y punto Renta la Avenida).



Todo el trabajo de la Empresa está basado en los valores compartidos, siendo estos los preceptos que rigen el comportamiento de los trabajadores para lograr el estado ideal deseado.

### **Paso No 3. Análisis de los valores compartidos, misión y visión**

En este paso se procedió a determinar los valores compartidos y a analizar la misión y la visión de la sucursal, empleando para ello el criterio de los expertos.

#### **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Para la determinación de los valores compartidos se realizó una encuesta (anexo 14) a una muestra representativa de 79 trabajadores. Las encuestas se realizaron vía correo, el proceso de difusión y recogida de los resultados estuvo a cargo del grupo de expertos con un plazo de siete días para la entrega de las mismas, las cuales más tarde fueron anexadas a la investigación en el departamento de Recursos Humanos. El objetivo de la encuesta se basó en puntuar del 1 al 5 la existencia de los valores propuestos en la empresa, siendo cinco el máximo valor, los resultados obtenidos en la encuesta fueron procesados en el software SPSS 21.0 que demostró la confiabilidad del instrumento aplicado (Anexo 15). Los resultados obtenidos fueron totalizados y de ellos se tomaron los de mayor puntaje por cada categoría (valores empresariales, humanos y laborales) definiendo los siguientes valores compartidos:

- Valores Empresariales: Compromiso con la organización (335) y Satisfacción al cliente (316)
- Valores Humanos: Justicia (335) y Perseverancia (326)
- Valores Labores: Motivación (309), Comunicación (302) y Laboriosidad (301).

La sucursal tenía ya definidos algunos valores, luego de ser analizados por el grupo de expertos, se decidió que debían adicionarse a los anteriormente declarados: Honradez, Profesionalidad y Seguridad, dadas las características del servicio que se presta. Estos valores fueron socializados a cada una de las áreas de la organización para el conocimiento de todos los trabajadores.

#### **Tarea 2. Evaluación y Reformulación de la misión**

La misión de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A es la que a continuación se muestra:



"Somos la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, líder en los servicios de transporte turístico y que, comprometidos con las exigencias de nuestros clientes, garantizamos profesionalidad, calidad y seguridad en los servicios que brinda.

Al realizar un análisis se pudo constatar que la empresa, haciendo uso de su objeto social, no solo presta servicios de transportación al turismo, ha incorporado con gran peso en sus ingresos los servicios a terceros, como: Colaboración Médica, Cuba Deportes, Termoeléctricas, Fábrica de Cigarros y Bucaneros S.A, convirtiéndose en clientes de gran peso en más de cuatro años. Se considera que la misión debe tener bien claro la legitimidad, identidad, propósito, valores, principios, motivaciones y a los clientes; incluyendo claramente a que se dedica.

Dicha misión fue analizada por el grupo de expertos, empleando la Matriz de Evaluación de la Misión (Anexo 16), en ella se valoraron once elementos de los cuales solo dos resultaron positivos, ya que la misión que posee declarada es la de la Empresa TRANSTUR, que, por su parte, es motivadora y ambiciosa, pero no se corresponde con la Sucursal de Holguín, lo que demuestra la necesidad de una reelaboración de la misión actual; ya que además no está orientada al futuro, no es original ni única y no posee autoconcepto. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone como nueva misión:

"La Sucursal TRANSTUR Holguín S.A satisface las necesidades de transportación al turismo y a terceros, mediante el alquiler de ómnibus y renta de autos y motos en varias modalidades, tanto al mercado nacional como al mercado internacional. Cuenta con un capital humano profesional, comprometido, y una tecnología avanzada, que unido a la seguridad de sus servicios, permite alcanzar altos niveles de calidad y cumplir con las exigencias de los clientes".

### **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión**

La Sucursal cuenta con la siguiente visión:

"Consolidarnos en nuestra posición de transportista mayor del turismo y convertirnos en el preferido de hasta los más exigentes clientes, atraídos por la calidad de nuestros servicios, maximizando los beneficios en función del turismo."

Tras realizar un análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión (Anexo 17) el grupo de expertos coincidió en la necesidad de formular una visión propia para la Sucursal, obteniendo como resultado que cinco de los





nueve componentes no se manifiestan, ya que no está enmarcada en el tiempo ni descrita en presente; no es compatible con la misión actual, pues solo incluye el transporte al turismo; y no es original ni única, ya que se asume también la de la empresa nacional. Por tanto, se realizó una nueva propuesta que quedó definida como se muestra a continuación:

Visión para el 2025:

“Somos la Sucursal líder en la transportación al turismo y a terceros del destino Holguín, con calidad, seguridad y eficiencia”.

#### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Para la identificación de las UEN se realizó una investigación teniendo en cuenta los criterios de segmentación del procedimiento: según el tipo clientes (mercado), funciones principales y la tecnología utilizada. Luego del análisis quedaron identificadas únicamente dos unidades estratégicas ya que el resto de puntos de rentas distribuidos por la provincia no generan ingresos para la Sucursal, siendo usados únicamente como parqueos para la entrega de vehículos. A continuación, se muestra la descripción de las UEN identificadas:

**UEN Ómnibus:** se encuentra ubicada en el polo turístico de Guardalavaca, tiene como función principal la prestación de servicios de ómnibus tanto a clientes nacionales hospedados en los hoteles como a extranjeros o terceros mediante la solicitud de la Agencia de Viajes CUBANACÁN a la Subdirección Comercial de la Sucursal. Presta servicios de ómnibus y transportación de pasajeros con y sin chofer (alquiler de un ómnibus con chofer profesional por determinado período de tiempo y con kilómetro bonificado), traslados (movimiento de un lugar hacia otro sin retorno al lugar original), buses turísticos hop-on hop-off (modalidad de servicio por un itinerario fijo y con horarios establecidos), rutas turísticas (modalidad de servicio de traslado que conecta diferentes destinos), servicio personalizado a sedes diplomáticas (servicios de transportación a la medida), cobertura de eventos (servicio de transportación para eventos), protocolo (servicio de transportación para actividades protocolares), servicio al sector empresarial (servicio de transportación para empresas). El servicio más importante es el transfer de salida (clientes que parten a su país de origen) el cual se debe prestar con eficiencia y





eficacia sin violar las legislaciones vigentes, ya que si los clientes pierden el vuelo la Sucursal tiene que indemnizarlos.

**UEN Renta:** ubicada en calle 2, No.3, Playa Guardalavaca, municipio Banes, provincia Holguín y conforme a la Certificación de Dominio emitida por el Registro de la Propiedad del municipio Banes, dicha agencia se encuentra ubicada en el polo turístico perteneciente a Guardalavaca, tiene como propósito prestar servicios de renta de autos y motos a representantes de Agencias de Viajes, individuales y residentes del polo turístico, rentas lineales a constructores extranjeros del hotel Albatros, alquiler de bicicletas, rentas de autos con chofer profesional, además de prestar servicio de renta por horas, días y meses mediante turoperadores y rentas de Jeep Safaris para excursiones de clientes hospedados en el hotel; su objetivo es poder satisfacer las necesidades de los mismos. Se encuentra integrada por cuatro puntos de renta principales: Holguín, Gibara, Punto Guardalavaca y Banes.

## **Etapas II. Análisis**

Durante la segunda etapa se realiza un análisis de la situación interna y externa de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A teniendo en cuenta el criterio de los expertos, para a través de la ejecución de un conjunto de pasos determinar los factores claves para la organización.

### **Paso No 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

#### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

##### **Capacidades distintivas**

**Físicas:** la sucursal posee un amplio parque automotor, siendo la tercera a nivel de país y la mayor en la región oriental. Su infraestructura es adecuada con mobiliarios confortables, además de excelentes medios de transportación para satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuenta con almacenes propios de piezas de repuesto y talleres para el mantenimiento, con una tecnología adecuada, así como servicios de asistencia técnica, remolque y trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados. A su vez, destaca por poseer oficinas de ventas para el servicio de renta de autos en cuatro municipios de la provincia Holguín.

**Técnicas:** cuenta con una red nacional de servicio con auxilio en carretera las 24 horas además de una óptima base tecnológica para el mantenimiento y fregado de los autos y



ómnibus. El sistema contable es automatizado y las oficinas poseen un buen equipamiento para facilitar el trabajo, dígame computadoras con correo electrónico, chat e intranet, teléfonos, impresoras y fotocopiadoras. Dispone de talleres propios en lugares estratégicos con la tecnología adecuada.

**Humanas:** se trabaja con un elevado nivel de profesionalidad ya que el personal es altamente calificado, responsable y organizado, incidiendo en una gestión óptima del tiempo. Además de su relevante compromiso con la organización y sus altos valores patrióticos.

**Financieras:** tiene autonomía financiera y posee una cuenta en MLC y otra en CUP para el desarrollo de sus funciones.

**Organizativas:** posee un sistema de gestión de calidad según las normas ISO 9001/2015 (Registro No. 204-2018) y el funcionamiento se realiza a través de normas y requisitos rectorados por el MINTUR, así como otros documentos normativos del CITMA. Tiene concebido un programa de ahorro de energía y un plan de medidas para enfrentar la contingencia energética.

**Directivas:** posee una administración participativa y los cuadros tienen buena capacitación. El trabajo con la reserva de cuadros es bueno, prevaleciendo en todo momento el respeto mutuo, el compromiso y las exigencias por parte de la dirección.

## **Análisis funcional**

### **Subsistema de Dirección**

Es el encargado de la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización, además de dirigir y planificar todas las actividades a realizar en la empresa y verificar que el trabajo se realice correctamente en cada una de las áreas. Es necesario resaltar que la empresa no tiene implantado el Perfeccionamiento Empresarial, rigiéndose por el reglamento disciplinario empresarial. Cuenta con un colectivo especializado y comprometido, preparado para alcanzar la excelencia en el servicio y un consejo de dirección consolidado que emplea el estilo de liderazgo participativo. Esto permite un armonioso clima laboral y el adecuado funcionamiento de la organización, aunque la existencia de reuniones fuera de la instalación con los directivos de otras sucursales o con el director general de la Empresa TRANSTUR, dificulta la estadía del gerente en la empresa. A este subsistema se le



subordina el área de calidad, que incide directamente en el funcionamiento de la empresa, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado en la Sucursal constituye la base fundamental del Sistema de Dirección y Gestión de la misma, abarcando todos sus procesos y subprocesos e introduciendo a estos los principios de la mejora continua. Cuenta con una alta competencia y formación en los temas que se relacionan con la calidad de los servicios que presta la empresa, puesto que el SGC está certificado por las normas ISO 9001/2015 (Registro No. 204-2018), así como un alto compromiso y disposición de la alta dirección de la empresa para que se cumpla con los requerimientos establecidos en las normativas reglamentarias vigentes en este aspecto.

### **Subsistema de Contabilidad y Finanzas**

Se encarga de organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la sucursal, además del proceso de elaboración del plan y el presupuesto. Evaluar los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas y emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos. En el proceso económico de la entidad el personal participa constantemente con el objetivo de tomar decisiones que alerten o erradiquen cualquier variación negativa en los resultados económicos debido a que en su mayoría son jóvenes y están bien capacitados. El sistema contable es automatizado, lo que ayuda a la realización de sus funciones. La fuente de financiamiento fundamental está constituida por los ingresos que se derivan del transporte turístico, a través de la actividad de ómnibus y la renta de autos, los mismos se vieron afectados tras la pandemia de covid-19 porque se limitó la entrada del turismo, no obstante, con la prestación de los servicios a terceros se recuperó de gran parte de ellos. La entidad posee autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades, y mantiene desde el 2021 una liquidez positiva por encima de dos, cerrando en junio de 2022 con 2,6. La solvencia es de 4,8, por lo que la empresa posee suficientes garantías ante terceros de cumplir todas sus obligaciones, tanto a corto como largo plazo, quedando aún con parte de sus activos, este comportamiento tan elevado no es favorable por los altos montos de inventario y cuentas por cobrar.



Al cierre del primer semestre de 2022 (Anexo 18) los ingresos totales se cumplen al 93,9%, con un incumplimiento del 6,1%, representando un decrecimiento respecto al plan establecido de 6 703,6 miles de pesos. Los ingresos turísticos totales se cumplen al 94%, con una disminución de 6.393,2 miles de pesos, incidiendo la actividad de renta con un incumplimiento del 31%. Las otras partidas de ingresos cierran al 89,0%, con un decrecimiento de ingreso de 310,4 miles de pesos en lo que incidió principalmente los bajos porcentajes de la indemnización del seguro y de la utilidad en venta de activos fijos. Las utilidades totales acumuladas se comportaron favorablemente cerrando al 102,1% de un plan de 51 689,7 miles de pesos, se obtiene 52 752,3 miles de pesos, que representa un crecimiento con respecto al plan de un 2,1% con 1 062,6 miles de pesos debido fundamentalmente al ahorro de los costos más gastos en 13,3% con 7 766,2 miles de pesos.

### **Subsistema de Capital Humano**

Tiene la función principal de supervisar el trabajo de los empleados para que se aproveche al máximo la jornada laboral, resolver posibles problemas referentes al trabajo y determinar las necesidades del personal. La plantilla de la entidad responde al nivel de actividad que se requiere para cumplir su misión y la utilización racional de la fuerza de trabajo, lo que asegura el balance correcto de las cargas y capacidades en correspondencia con el contenido de trabajo, los métodos y procedimientos, así como la higiene y el ambiente laboral. Cuenta con una plantilla con un alto sentido de pertenencia con la organización y se preocupa por la imagen de esta, además, existe comunicación y buena colaboración entre los trabajadores. Resulta importante señalar también que el personal se caracteriza por ser proactivos y trabajan con anticipación y planificación con vista a las necesidades futuras. El índice de ausentismo es bajo y de igual forma la fluctuación laboral; la mayor parte de los trabajadores que fluctúan es por el bajo salario, además, la entidad no paga estimulación. El pago de las utilidades se realiza trimestralmente según resolución y va referido al promedio del salario de los trabajadores teniendo en cuenta el desempeño laboral de los mismos.

Al analizar la distribución de la plantilla por sexo (Anexo 19) se pudo conocer que el 84.82% de los trabajadores de la Sucursal son hombres y el 15.18% son mujeres, por lo que existe un predominio del sexo masculino, ya que en su mayoría son operarios



(choferes de los ómnibus) y por lo general esta función es desempeñada por hombres. En cuanto a la composición por categoría ocupacional se observa que la mayor cantidad de trabajadores se encuentran distribuidos entre las categorías de Operarios y Técnicos con un 52.30% y 28.46% respectivamente. Seguido a esto se encuentra la categoría de Servicios con un total de 62 trabajadores, para un 16.80%, y por último se ubica la categoría Cuadros con 9 trabajadores para un 2.44%. En cuanto a la distribución por edades (Anexo 20), la fuerza de trabajo se encuentra ligeramente envejecida, ya que el 62.33% de los trabajadores se ubican en los rangos de más de 46 años, lo que representa una debilidad para la entidad.

### **Subsistema Comercial**

Entre las funciones de esta subdirección destacan: dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y de la sucursal en correspondencia con los lineamientos, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y los indicadores directivos. La entidad cuenta con un plan de comunicación en el que se relacionan un grupo de actividades que responden a la publicidad y promoción de los servicios que se prestan, las que van desde la producción de materiales de promoción, videos institucionales, mantenimiento de la imagen corporativa de las instalaciones de la sucursal sobre todo aquellas de frente a los clientes, así como el desarrollo de matutinos y mítines, de esta forma se implementa tanto la comunicación interna como la externa, haciendo uso a su vez de las plataformas digitales. El principal problema que presenta la Sucursal respecto a este tema es que aún no se consigue cumplir con el presupuesto aprobado para promoción y publicidad. Los servicios y/o productos son ofrecidos con calidad, además, se retroalimenta con los clientes a través de encuestas de forma continua para conocer el nivel de satisfacción con la organización. En la actividad de rentas de bicicletas y motos se generan ingresos notorios gracias a los servicios contratados con el Hotel las Brisas y el Hotel Almirante. Los contratos de la actividad de ómnibus en su mayoría se hacen a través de terceros mediante la Agencia de Viajes y en ocasiones Ecotur, mientras que para la actividad de rentas fundamentalmente vía on-line. Posee autonomía financiera, pero no en la fijación de precios, ya que se rige por los impuestos por la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A para establecer el precio de sus servicios fundamentales: transportación turística por ómnibus y autos para



la renta, en moneda libremente convertible y como servicio complementario, en moneda nacional el servicio de retornos vacíos, a través de la Asociación de Transporte por Ómnibus (ASTRO), de acuerdo a lo establecido en el contrato firmado por la OSDE y la entidad antes mencionada.

### **Subsistema de Seguridad y Protección**

La función básica del departamento de Seguridad y Protección es velar por las medidas organizativas y de control del personal y medios de seguridad, destinados a garantizar la integridad y custodia de recursos humanos y materiales ante posibles amenazas de diversas índoles. Dicho subsistema cuenta con un personal calificado y preparado para combatir cualquier problema que se presente en la empresa, siendo reconocidos por la participación en las competencias de brigadas contra incendio. Los ómnibus de la entidad cuentan con sus propios extintores y se capacita a todos los trabajadores para que sepan actuar en caso de emergencia, no obstante, los mismos no se renuevan a menudo debido a que el bloqueo económico dificulta su entrada al país. El alumbrado se encuentra afectado por la situación energética actual y la zona del parque de la flota es la que suele estar más oscura. La cerca perimetral se encuentra en buen estado tras recibir mantenimiento y en la entrada se encuentra una garita con un agente de protección permanente.

### **Subsistema de Servicios Técnicos**

Esta área se encarga de garantizar el estado óptimo de toda la flota de autos y ómnibus destinada a la prestación de servicios a través de reparaciones, mantenimiento, chapistería, pintura, limpieza y rotulación, con el objetivo de evitar su deterioro y mejorar la calidad de los servicios; para lo cual cuenta con un personal calificado y bien capacitado para cualquier actividad. Posee talleres propios en Holguín y Freyre con la tecnología adecuada para el mantenimiento, y con una red nacional de servicio con auxilio en carretera las 24 horas. Entre los principales problemas que presenta la empresa se encuentra la deficiente gestión de aseguramiento técnico – material, la escasez de piezas de repuesto y lubricantes, así como el deficiente uso de las nuevas tecnologías para el procesamiento de las informaciones. Además, con la actual situación energética se ven afectados los talleres durante la ejecución de sus actividades, lo que lleva a que



parte de la flota se paralice más de lo necesario, y a su vez como el taller principal se encuentra ubicado en Freyre, está muy distante de la base.

### **Subsistema de Operaciones**

El modelo de operaciones se encarga fundamentalmente de la gestión de la transportación por ómnibus, de las actividades de la renta y la energética. Al ser una organización transportista del turismo, designada oficialmente además para la atención de los eventos nacionales e internacionales de notable importancia para el país, cuentan con la certificación de su programa de calidad y disponen del mayor parque de vehículos de la provincia destinado para este propósito, el cual es renovado anualmente. Además, tienen en funcionamiento una central de reservas durante las 24 horas del día con acceso por diversos canales, para ayudar a los clientes a conseguir las mejores opciones de servicio en un lapso de tiempo más que aceptable, así como la red nacional de servicios de auxilio en carreteras y servicios de monitoreo para todos los ómnibus (GPS) mostrando su vinculación con los cambios tecnológicos actuales. La sucursal realiza el mantenimiento de la flota, para lo cual se compran las piezas necesarias para su reposición, lo que provoca que en ocasiones el inventario se vea afectado, ya que a veces los carros se venden a la economía antes de que lleguen las piezas necesarias y esto trae consigo la existencia de productos relacionados a líneas de vehículos dados de baja de la flota de la Sucursal y por ende la empresa tiene que invertir un mayor monto en el inventario para satisfacer la demanda de sus servicios.

### **Subsistema de Aseguramiento**

Es el subsistema encargado del proceso a través del cual se controlan de manera específica todas las operaciones de compra dentro de la entidad, de tal manera que no se incurra en gastos innecesarios además de ser el destinado a identificar y desarrollar fuentes de abastecimientos. La Sucursal cuenta con un personal preparado y hábil para hacer encajar en el sistema las compras realizadas, es decir, saber involucrar el proceso de compras con el proceso sistemático que comprende la empresa y así suplir las necesidades tanto de la empresa como del cliente, dicho personal muestra también destrezas al vigilar y evaluar la adquisición del material y su utilización en la reparación y mantenimiento de la flota. Posee almacenes propios y cuenta con la Certificación de su





Programa de Calidad. El principal problema que afecta esta área es la carencia de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento de la flota.

### **Análisis interno de la UEN**

**UEN Ómnibus:** esta UEN se asegura de que los servicios de transporte aporten a la diferenciación de Cuba como destino turístico y eleven el nivel de satisfacción de los clientes, a partir de una excelente gestión de la calidad, su amplia experiencia en el transporte al turismo (avalada por cuarenta años de servicio) y teniendo en cuenta la protección al medioambiente. Cuenta con un personal de trabajo calificado, fiel a la organización y condiciones de trabajo óptimas, además el sistema es automatizado para facilitar el trabajo de sus obreros. Posee una flota variada de ómnibus (grandes, pequeños y medianos) de excelente confort para asegurar la calidad y eficiencia de los servicios que presta, con servicio de auxilio en la vía las 24 horas en caso de roturas u accidentes. La Sucursal ofrece los servicios de ómnibus, bajo las siguientes marcas comerciales: Ómnibus TRANSTUR, Guardalavaca BUSTOUR, Holguín BUSTOUR y Chan Chan Tren. Posee un taller propio con maquinaria de fregado denominadas compactos para la limpieza y el mantenimiento de la flota, con una tecnología acorde a las necesidades tanto de choferes como de clientes. Dispone de un puesto de mando que se encuentra activo las 24 horas encargado de verificar los ómnibus que están de salida o entrada, así como del reporte de cualquier situación por parte de los choferes. La actividad promocional se comporta de forma positiva, pues la Agencia de Viaje se encarga de vender el paquete turístico a los clientes que se encuentran en el exterior, incluyendo los diferentes servicios de la Sucursal a través de la vía Online, aunque, el presupuesto para promoción y publicidad es insuficiente para las necesidades de la sucursal. Se ofrecen excursiones guiadas con programas dirigidos a la historia y tradiciones culturales. Muestra exigencia respecto a que la red de ventas, para que los recorridos en buses y trenes turísticos, presten un servicio acorde a los intereses de los clientes, asegurándose de mantener el buen reconocimiento y futuras recomendaciones de la entidad. Es necesario señalar que necesita concluir el proceso de informatización de la Gestión de Ómnibus. Entre los mayores problemas que presenta se encuentran la llegada fuera de temporada de los vehículos dedicados a la renovación de la flota, pues se atrasan debido a las restricciones del bloqueo económico y la lejanía del proveedor.





**UEN Renta:** cuenta con un punto de renta 24 horas que se ubica en el Hotel Pernik de la ciudad de Holguín, además de variedad de ofertas de renta de autos, motos y bicicletas según las categorías. La flota con la que trabaja se caracteriza por el buen confort y calidad, la misma es renovada sistemáticamente, pero sigue resultando insuficiente aun cuando es mayor que la de la competencia. Destaca por el dominio y utilización de la informática (medios computacionales y de comunicación, softwares) principalmente en la actividad de promoción y contratación, pues la misma se realiza vía on-line; sin embargo, aún no se completa el equipamiento informático de los puntos de renta. La Sucursal ofrece los servicios de renta de autos, bajo las marcas comerciales CUBACAR y HAVANAUTOS. La tarifa de precios es alta e invariable, ya que estos son impuestos por la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. El soporte técnico resulta en ocasiones insuficiente, ya que no se le informan oportunamente al cliente todas las prestaciones de los vehículos. Tiene la ventaja de haber pasado por un proceso reciente de reposición o reparación del equipamiento instalado con el objetivo del mejoramiento de la eficiencia energética. Además, la UEN al inicio de cada temporada, propone ofertas comerciales posibles a ser empleadas como herramientas de motivación de las ventas, incluyendo aquellas que puedan promover un incremento en la compra del servicio por clientes nacionales.

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

Para concluir el diagnóstico interno y conocer cómo la sucursal debe administrar su cartera de negocios, se confeccionó la Matriz del Grupo Consultor de Boston (Anexo 21) tomando para ello los ingresos, la tasa de crecimiento en ventas y la participación en el mercado; no fue posible utilizar el margen de utilidad debido a que los procesos contables que lo recogen en la Sucursal se confeccionan de forma centralizada, o sea no se calculan por agencias; los datos recogidos corresponden al acumulado del primer semestre de 2022. El resultado de esta matriz se describe a continuación.

Las dos UEN se ubican en el cuadrante Dilemas, con un crecimiento positivo de las ventas, pero una baja participación en el mercado, ya que se enfrentan a una fuerte competencia. Es por ello que se deben desarrollar estrategias que impacten en el mercado, como las de marketing intensivo de penetración en el mercado y desarrollo del mercado, ejemplo de esto puede ser proponer al inicio de cada temporada, las ofertas



comerciales posibles a ser empleadas como herramientas de motivación de las ventas, incluyendo aquellas que puedan promover un incremento en la compra del servicio por clientes nacionales; exigir que la red de ventas cuente y utilice los medios informativos y de apoyo establecidos como vías de información a los clientes; además crear nuevos recorridos turísticos de buses y trenes en función del interés del mercado extranjero y nacional.

## **Tarea 2 Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

A partir del análisis interno realizado a las UEN y a los subsistemas, se identificaron una serie de factores que representan las fortalezas y debilidades para la Sucursal (Anexo 22), de ellos el grupo de expertos determinó los veinte principales, listados a continuación:

### **Fortalezas**

- F1: Condiciones de trabajo
- F2: Experiencia en los servicios que presta
- F3: Personal joven, comprometido y capacitado
- F4: Confort y calidad de la flota
- F5: Autonomía financiera
- F6: Servicios de auxilio en la vía las 24 horas
- F7: Variedad de ofertas y marcas comerciales
- F8: Taller propio con maquinaria de fregado
- F9: Sistema de gestión de calidad según las normas ISO 9001/2015
- F10: Servicios de guías turísticos
- F11: Punto de renta y puesto de mando 24 horas.
- F12: Renovación sistemática de la flota
- F13: Promoción y contratación vía on-line

### **Debilidades**

- D1: Salario bajo
- D2: Paralización parcial de la flota
- D3: Desabastecimiento de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento.
- D4: Presupuesto para promoción y publicidad insuficiente
- D5: Flota insuficiente para garantizar el servicio
- D6: Tarifa de precios alta e invariable



### D7: Completamiento del equipamiento informático de los puntos de rentas

Con el objetivo de conocer el grado de importancia que tienen cada uno de estos factores para la empresa se utilizó el Software MICMAC. Para el análisis de los resultados se tomó el Plano de Influencias/ Dependencias Directas (Anexo 23), el mismo muestra la ubicación de los factores en cuatro zonas, de acuerdo a la importancia de los mismos, desde la zona de poder (más importantes), hasta la zona de problemas autónomos (menos importantes). El resumen se muestra en siguiente tabla:

**Tabla 1 Ubicación de los factores internos en el Software MICMAC**

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
F4, D3, F11, D1, D6, F5	F2, F12, F7, D5	D2, F3, D4, F8, F9, F13	F6, F1, D7, F10,

### Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del resultado del análisis anterior se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Anexo 24), obteniendo un resultado total ponderado de 2.72, lo que significa que la situación interna de la Sucursal es favorable, debido al predominio de las fortalezas sobre las debilidades, entre las que destacan: experiencia en los servicios que presta, confort y calidad de la flota, autonomía financiera, variedad de ofertas y marcas comerciales, punto de renta y puesto de mando 24 horas y renovación sistemática de la flota. Estas fortalezas pueden utilizarse para eliminar las debilidades. Las principales debilidades son: salario bajo, desabastecimiento de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento, flota insuficiente para garantizar el servicio y tarifa de precios alta e invariable.

### Paso No. 2. Diagnóstico externo

#### Tarea 1. Identificar los factores del entorno

##### Análisis del macroentorno

**Económico – Generales:** en los últimos años en el país el turismo sufrió un descenso considerable debido a la creciente competencia en el área, desde Costa Rica hasta Santo Domingo, con aumento en cantidad y calidad de la oferta, mejor producto, y una mayor comercialización, especialmente, promoción. Otro aspecto que golpeó el desarrollo del turismo en el país fue la COVID-19, ocasionado no solo por el cierre de fronteras



implementado por el gobierno, sino también de las restricciones impuestas a la movilidad por los demás países, con el fin de contener los contagios. Pese a que el sector turístico cayó desde que comenzó la pandemia de coronavirus en Cuba, el Gobierno sigue invirtiendo en la construcción de hoteles y la reparación de los ya existentes, enfatizando para ello en que deben ampliarse los lazos con todas las entidades del territorio para no tener que buscar recursos en otras provincias, donde se incluyen los trabajadores por cuenta propia y las MIPYMES, implementando para el cumplimiento de dicho objetivo el desarrollo del encadenamiento productivo. La sucursal se ha visto afectada por la escasez e incremento del precio del combustible, recurso vital para la prestación de sus servicios, además de la situación energética que golpea fuertemente en el último año al país. Por otro lado, debido a las consecuencias del recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto contra el país, ha disminuido la entrada de turistas al territorio, y existe escasez de piezas de repuesto para los distintos ómnibus o carros de renta.

**Legales:** la sucursal recibe indicaciones y se rige por resoluciones centralizadas de la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A y el MINTUR. Posee aprobación para prestar servicios a clientes terceros en medios de transportes propios u arrendados y tiene la licencia ambiental aprobada por el CITMA para poder operar sin riesgos para el medio ambiente. Los precios están establecidos por la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A de forma centralizada a través de la aplicación de su Política de Precios.

**Tecnológicos:** el sector turístico ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, causado por las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente.

**Culturales:** es reconocida a nivel nacional por ser la transportista oficial para eventos, congresos y ferias nacionales que se realizan en el territorio. A causa de la COVID-19 la solicitud de servicio decreció notablemente, pero a raíz de las medidas pos pandemia una vez más está siendo solicitada por sus excelentes servicios y la calidad de los mismos. Se aprovechan los espacios culturales e históricos de la provincia como el Chorro de Maíta y al puerto histórico Boca de Samá para realizar excursiones guiadas.



**Medioambientales:** a causa del cambio climático se sigue acentuada la sequía, lo que afecta directamente a la entidad, específicamente en el proceso de fregado de los autos y ómnibus. Además, los ciclones tropicales constituyen una amenaza, ya que pueden traer consigo daños irreparables al afectar los medios de transportación por no existir un local donde se puedan guardar. Posee una Licencia Ambiental, aunque se ve afectada por la baja frecuencia de las auto-inspecciones y de las inspecciones que se efectúan por parte de las estructuras superiores.

### **Análisis del microentorno**

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A, no es la única empresa transportista en la provincia y se encuentra enfrascada en que su trabajo sea el mejor, para lograr convertirse en una entidad de referencia. La Empresa Transgaviota es considerada el principal competidor porque ambas poseen un objeto social muy parecido, a su vez, al existir en el área variedad de servicios y mercados con precios más flexibles y cambiantes, se ve amenazada por el sector privado. Sin embargo, la sucursal posee el parque más grande de vehículos de la provincia, lo cual influye favorablemente en la satisfacción de las demandas de los clientes. Por otro lado, no se ofrece transportación a cubanos residentes en el exterior a causa del tipo de turismo que atienden, por tanto, estos solicitan servicios al sector privado, lo cual constituye una desventaja.

Cuenta con proveedores que constituyen un elemento fundamental para el buen funcionamiento de la entidad y el cumplimiento de los principales procesos de la misma, las operaciones con estos se realizan mediante contratos en los cuales se establecen las principales regulaciones que deben cumplir ambas partes.

Principales Clientes de Renta:

1. Cubano Cubano
2. Cubano Americano
3. Ecotur (excursiones)
4. Canadiense
5. Alemán

Principales Clientes de Ómnibus:

- CUBANACÁN
- CUBATUR



- HAVANATUR
- Ecotur
- Termoeléctrica Lidia Ramón (Felton)
- EMCE (Felton)
- EMCE (Santiago de Cuba)
- Fábrica de cigarro Lázaro Peña
- Entidades del MINTUR

Principales Suministradores:

- ITH
- Importadora TRANSTUR
- FINCIMEX
- TRANSTUR Comunicaciones
- Importadora y Aseguramiento (suministro de piezas y materiales de mantenimiento)
- SERVISA
- EMPRESTUR

Principales competidores

- Transgaviota
- Ómnibus Nacionales
- Transmetro
- Renta: VÍA
- Sector privado

**Análisis externo de las UEN**

**UEN Ómnibus:** por su ubicación estratégica y el incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales, se le facilita ofrecer los servicios turísticos a una variedad de clientes de las entidades y a terceros mediante contrato u arrendamiento. La UEN ha incorporado con gran peso en sus ingresos los servicios a terceros como: colaboración médica, Cuba Deportes, termoeléctricas, Fábrica de Cigarros y Bucaneros S.A, convirtiéndose en clientes de gran peso en más de cuatro años. Además, se ve influenciada por la tendencia a nuevas modalidades turísticas, tales como: todo incluido,



cruceros, ecoturismo, turismo de salud, cicloturismo, turismo náutico y turismo mercado interno. La demanda de los servicios que presta es amplia en temporada baja y alta, y los clientes en su mayoría se muestran satisfechos debido a la calidad de los mismos. La UEN se encuentra designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel que se realizan en el país. Uno de sus mayores problemas es la inserción de la competencia en segmentos de mercado de la Sucursal con tecnología similar y variedad de precios (Transgaviota). Las posibilidades de ampliar el mercado con terceros están limitadas por regulaciones establecidas, además de la influencia del bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba. En los últimos años se ha incrementado el número de accidentes debido principalmente al mal estado de las vías y carreteras. Además, se ve afectada por la lejanía del proveedor, lo que provoca la llegada fuera de temporada de los vehículos dedicados a la renovación de la flota.

**UEN Renta:** se encuentra ubicada en el polo turístico Guardalavaca permitiéndole tener gran demanda y prestar servicios a los clientes que se encuentren de paso, volviéndose así un mercado seguro y de gran prestigio a escala nacional e internacional. Cuenta con parqueos para el servicio de entrega tras realizada la renta de autos en cuatro municipios de la provincia, además de un punto de renta 24 horas ubicado estratégicamente. Se ve influenciada directamente por el desarrollo de las comunicaciones permitiéndole así una modalidad más cómoda para los clientes a la hora de realizar las rentas de forma on-line. El servicio de rentas obtuvo gran demanda ante el aumento de congresos, eventos y ferias en el país durante los últimos años. El Bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba afecta continuamente la obtención de piezas de repuesto, ya que estas no se pueden adquirir directamente sino a través de terceros países y a precios elevados. Sus empleados fluctúan debido a las ofertas de trabajo más atractivas que presentan otras entidades y en el sector no estatal. Además, posee una fuerte competencia (Renta VÍA)

### **Análisis de la Competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La sucursal cuenta con varios competidores divididos por servicio, que a su vez constituyen las UEN declaradas, para cada una de ellas se confeccionó la Matriz de Perfil Competitivo y los resultados se describen a continuación.



## **UEN Ómnibus**

Para la actividad de Ómnibus la matriz (Anexo 25) arrojó un RTP de 3.48, mostrando que la sucursal se encuentra desplazada por Transgaviota que obtuvo un RTP de 3.56, debido a sus precios y a la tecnología de mantenimiento y fregado. En tercer y cuarto lugar se ubican Transmetro y Ómnibus Nacionales con 3.01 y 2.73 respectivamente. Por tanto, para que la empresa tenga mejor posición competitiva debe solicitar a la Empresa Transtur un reajuste de los precios, para que estos sean más atractivos a los clientes.

## **UEN Renta**

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo para esta actividad (Anexo 26) ubican a la sucursal también en el segundo lugar de la competencia con un RTP de 3.13. El primer lugar fue ocupado por su competidor más importante Renta Vía y el último por el sector privado, con RTP de 3.28 y 2.56 respectivamente. El factor que más incide en estos resultados es el precio, por lo que igual que en la actividad de ómnibus se debe solicitar un cambio en la política de precios.

## **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

Una vez realizado el análisis externo a los subsistemas y a las UEN, se procedió a la identificación de una serie de factores que representan las oportunidades y amenazas para la empresa (Anexo 27), de ellos el grupo de expertos determinó los 20 principales listados a continuación:

### **Oportunidades**

- O1: Proveedores variados
- O2: Parque de vehículos más grande a nivel provincial
- O3: Ubicación geográfica
- O4: Incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales
- O5: Variedad de clientes con excelentes relaciones comerciales
- O6: Demanda de los servicios amplia en temporada baja y alta
- O7: Clientes en su mayoría satisfechos
- O8: Designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel
- O9: Mercado seguro y de gran prestigio nacional e internacional
- O10: Desarrollo de las comunicaciones





## Amenazas

A1: Efectos de la pandemia COVID-19

A2: Escasez e incremento del precio del combustible

A3: Medidas impuestas por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero

A4: Disminución de la entrada de turistas al territorio

A5: Centralización de los precios

A6: Creciente competencia con variedad de servicios y precios más flexibles

A7: Posibilidades de ampliar el mercado con terceros limitadas

A8: Situación energética nacional

A9: Escasez y precios de las piezas de repuesto en el mercado

A10: Ofertas de trabajo más atractivas en el mercado

En el estudio de la situación externa, se empleó el mismo procedimiento que para el análisis interno. El Plano Motricidad/Dependencia (Anexo 28) fue el instrumento utilizado para dividir en cuatro zonas los factores externos según el grado de importancia, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2 Ubicación de los factores externos en el Software MICMAC**

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
A3, O5, O4, A4, A8	A2, O2, O6, A6,A5, O8	O9, A9, O7, O1	O3, A10, O10, A7, A1

### Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del resultado anterior se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (Anexo 29), obteniendo un resultado total ponderado de 2.41 lo que significa que la situación externa es ligeramente desfavorable, debido al predominio de las amenazas sobre las oportunidades, entre las que destacan: escasez e incremento del precio del combustible, medidas impuestas por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero, disminución de la entrada de turistas al territorio, centralización de los precios, creciente competencia con variedad de servicios y precios más flexibles y la situación energética nacional. A pesar de ello existen oportunidades como: parque de vehículos más grande a nivel provincial, incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales, variedad de clientes con excelentes relaciones comerciales, demanda de los servicios



amplia en temporada baja y alta y designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

Luego de concluido el diagnóstico estratégico, el procedimiento propone un resumen del mismo con el objetivo de determinar las orientaciones estratégicas a seguir en la formulación de estrategias, empleando dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa.

Para la elaboración de la Matriz DAFO por impactos (Anexo 30) se agruparon por filas los factores internos y por columna los externos seleccionados en los pasos anteriores por el grupo de expertos. Posteriormente se puntuaron los impactos entre ellos asignándole valores entre 0 y 3, siendo 3 mayor impacto y 0 que no existe impacto. Al concluir esta matriz se aprecia que la sucursal se encuentra situada en el cuadrante FA con un valor de 207 puntos, coincidiendo con el diagnóstico estratégico realizado, por lo que debe aplicar estrategias defensivas.

A continuación, se procedió a confeccionar la Matriz Interna – Externa (anexo 31), teniendo en cuenta los resultados totales ponderados (RTP) de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos. Como resultado se obtuvo que la sucursal debe seguir estrategias de resistencia, ya que se ubica en el cuadrante V, por lo que se le sugiere aprovechar sus fortalezas y oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas y debilidades. Para ello debe aprovechar la creciente demanda y el desarrollo de cadenas hoteleras para mejorar su posición en el mercado, correspondiéndole planear tácticas eficaces y oportunas encaminadas a alcanzar mayores niveles de eficiencia.

### **Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

Para el análisis de los escenarios el grupo de expertos determinó los factores que pudieran afectar de una forma u otra a la organización, y a partir de esto conocer el futuro posible al que se enfrentará. Dando como resultado las siguientes hipótesis:

H1: Incremento del precio del combustible

H2: Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero

H3: Construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera en Cuba.

H4: Aumento de la competencia en el área



## H5: Agudización de la situación energética nacional

Una vez definidas las hipótesis, cada uno de los expertos procedió a asignarles probabilidades simples y condicionales, con el objetivo de determinar el posible comportamiento de estas en el futuro, los valores oscilaron entre 0 (muy improbable) y 1 (muy probable). Se procesaron los datos mediante el software SMIC-PROB-EXPERT, tomando para el análisis el histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos (Anexo 32). Los resultados muestran que el escenario de mayor probabilidad es el número 01 (11111), con un valor de 14,2%, el cual describe la ocurrencia de la totalidad de las hipótesis; por su parte el escenario optimista es el 28 (00100), con un valor de 0,80%; mientras que, el escenario pesimista 05 (11011), tiene una probabilidad de ocurrencia de 3,30%.

### **Etapas III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)**

A partir de los resultados del diagnóstico interno y externo de la sucursal, se procede a la elaboración de la Matriz DAFO (anexo 33) para la formulación de estrategias. Según los resultados del resumen del diagnóstico se deben potenciar las estrategias defensivas ya que se ubica en el cuadrante de fortalezas y amenazas (FA).

### **Etapas IV. Toma de Decisiones**

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

Para la elaboración de los escenarios de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A se tomaron en consideración las hipótesis definidas y los resultados del software SMIC-Prob-Expert, quedando declarados los tres antes mencionados: escenario más probable, optimista y pesimista.

#### **Escenario más probable**

El recrudecimiento de las agresiones por parte del Bloqueo Económico y Financiero impuesto sobre el país, trae consigo que el precio del combustible aumente, ya que este se compra a través de terceros países, provocando además que se agudice la situación energética nacional. Por otra parte, no se detuvo la construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera, estimulando con ello el aumento de la competencia en el área, promoviendo además el auge del turismo y el desenvolvimiento económico del territorio.



### **Escenario Optimista**

El recrudescimiento del Bloqueo Económico y Financiero impuesto por los Estados Unidos disminuye, favoreciendo que Cuba pueda mantener o incrementar las relaciones de comercialización con otros países interesados, al mismo tiempo que aumenta el espacio económico internacional en el que puede operar, logrando que el precio del combustible disminuya y mejore la situación energética nacional. A su vez, continuó la construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera dentro del territorio, garantizando el buen desarrollo de la demanda de los servicios de transporte de la Sucursal, logrando que se incrementen el número de clientes y que la Sucursal se ubique, así como líder en el mercado.

### **Escenario Pesimista**

Continúa el recrudescimiento del Bloqueo Económico y Financiero imponiendo políticas que afectan las relaciones de comercialización con otros países, por lo cual el precio del combustible incrementa, agudizándose la ya difícil situación energética nacional, y provocando además que la construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera se paralice. Ante esta situación el desempeño de la sucursal se ve menguado, por lo que la creciente competencia la desplaza en su totalidad.

### **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2022 – 2025**

Teniendo en cuenta la Misión y Visión de la sucursal en el contexto actual, así como su objeto social y las actividades directivas por las que se rige la entidad, se definen los objetivos estratégicos que a continuación se detallan:

1. Lograr la integración de los Sistemas de Gestión para el 2025.
2. Elevar en un 15% la eficiencia en la explotación del transporte para el 2025.
3. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes en un 10% para el 2025.
4. Incrementar el presupuesto para publicidad y promoción en un 20% para el año 2025.

### **Paso No.3. Selección de estrategias**

Luego del análisis realizado y tomando aspectos importantes como los objetivos estratégicos, las orientaciones estratégicas y los resultados del diagnóstico, el grupo de expertos consideró proponer las estrategias que resultaron más importantes, estas son:



1. Lograr optimizar la flota en los distintos puntos de Renta garantizando la calidad, oportunidad y satisfacción del cliente.
2. Introducir nuevas tecnologías con fuentes de energía renovables que permitan el mejoramiento de la eficiencia energética.
3. Realizar análisis periódicos de los consumos de combustibles para lograr su uso eficiente.
4. Crear nuevos recorridos turísticos de buses y trenes en función del interés del mercado extranjero y nacional.
5. Continuar promoviendo los servicios con los clientes terceros, fundamentalmente en la etapa de baja turística.
6. Asegurar que la base tecnológica de mantenimiento garantice la calidad y estabilidad de la flota.
7. Fortalecer el sistema de venta online para garantizar el acceso de clientes potenciales a los servicios de la Sucursal.
8. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal.
9. Lograr la integración de los Sistemas de Gestión.
10. Fomentar la innovación en la recuperación de partes y piezas de repuesto.
11. Incrementar el presupuesto para promoción y publicidad.
12. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.
13. Aprovechar tecnología GPS para fomentar el uso eficiente combustible.
14. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.
15. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado.

#### **Paso No.4. Plan de Acción**

Con el objetivo de facilitar la ejecución de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, se llega al último peldaño de esta investigación. Siendo este la elaboración de un Plan de Acción (Anexo 34), el cual permitirá la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, con el fin de ofrecer una herramienta a la



dirección general de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A, teniendo en cuenta un conjunto de acciones a implementar. Depende de la dirección de la sucursal llevar a cabo las etapas de implementación y control del procedimiento utilizado.



## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se concluye lo siguiente:

1. La conformación del grupo de expertos logró involucrar a los directivos de la entidad en la planeación estratégica elaborada, fortaleciendo la objetividad de la misma.
2. Los valores compartidos seleccionados por los trabajadores fueron: compromiso con la organización, satisfacción al cliente, justicia, perseverancia, motivación, comunicación.
3. La misión y la visión fueron evaluadas y reformuladas para mejorar la comprensión que persiguen.
4. El diagnóstico realizado mostró que la situación interna de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A es favorable y la externa ligeramente desfavorable, donde predominan las fortalezas y amenazas.
5. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO proponen seguir estrategias de resistencia y defensivas respectivamente.
6. El escenario más probable refleja una situación desfavorable para la entidad, debido al recrudeciendo el Bloqueo Económico y Financiero, el incremento del precio del combustible, la agudización de la situación energética nacional y el aumento de la competencia en el área.
7. La formulación de estrategias y el Plan de Acción propuesto en la investigación permitirán perfeccionar el proceso de planificación de la Sucursal con un enfoque más actualizado.



## RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada la investigación y arribado a conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones a la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A:

1. Presentar los resultados de la investigación a la Dirección de la Sucursal que permita ponerlo en consideración y valore la factibilidad de su implementación.
2. Valorar la aprobación de la misión y la visión propuestas.
3. Solicitar a la Empresa de Transporte TRANSTUR S.A la actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.
4. Fomentar el uso eficiente de la energía para contribuir a la situación energética nacional.
5. Realizar constantemente investigaciones del entorno para actualizar el plan estratégico elaborado en esta investigación
6. Rediseñar el presente Plan Estratégico al llegar al año 2025





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 83–92. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2019). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-arturo-prat/direccion-estrategica/el-rol-de-la-direccion-estrategica-en-las-empresas/4448940?shared=1&sid=01657917877>
- Argüelles, J., & Aldana, J. (2017). *Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas | (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. [Revista Científica FIPCAEC]. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/15>
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica* [Revista centroamericana de administración pública]. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-centroamericana-de-administracion-publica/articulo/prospectiva-estrategica-origenes-conceptos-clave-e-introduccion-a-su-practica>
- Betancourt Almague, A. (2018). Crítica a elementos del proceso estratégico desarrollado por el Centro. *Revista Atlante*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/07/critica-proceso-cum.html>
- Carballal de Río. (2001). *¿Que es importante?: establecimiento de las Areas de Resultados Clave* [Academic OneFile]. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A146742473&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=3208d1fb>
- Castillo, A., Crespo, García, M. K., & Gonzaga, M. (2018). *¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?* Universidad y Sociedad. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>



- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. By Alfred D. Chandler, Jr. [M. I. T. Press Research Monographs.] (Cambridge, Mass.: M. I. T. Press. 1962. Pp. xiv, 463. \$10.00.) | *The American Historical Review* | Oxford Academic. <https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/68/1/158/72234?redirectedFrom=fulltext>
- Chivenato, I., & Sapiro, A. (n.d.). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera). <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-dalberto.pdf&ved=2ahUKEwiCzYft0fv4AhWqfTABHfbXCogQFnoECBYQAQ&usq=AOvVaw1bv-pMIC46Nphqvcib4A2R>
- Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ta.). Edición México: PEARSON EDUCATION.
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
- Gárciga, R. (2006). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos* | ISBN 978-959-258-145-6 - Libro. <https://isbn.cloud/9789592581456/formulacion-estrategica-un-enfoque-para-directivos/>
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Gonzalez, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín* (Primera). Editorial Académica Española.
- Hernandez, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>



- Javier, G. M., José, & Teresa, R. D., Miryam. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jiménez, V. A., Borrero, Y. E. C., Lara, L. M. D. la C., & Cadena, D. M. L. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*, 42(2), 243–254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia* (7ma ed.). Pearson. <http://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-de-estrategia/9788483226452/>
- Jordan, J. (2020). *Prospectiva Estratégica* [Global-strategy.org]. <https://global-strategy.org/prospectiva-estrategica/amp/>
- Juretic, j. (2012). *Los tres niveles de la estrategia* (1st ed.). Diario Concepción. <https://www.facea.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/10/Adelantos-DC-UCSC-Conce.pdf>
- Macías-Arteaga, M., & Mero-Vélez. (2022). *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI* (33rd ed.). Ciencias Económicas y Empresariales. [https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8331385.pdf&ved=2ahUKEwjGiu-atvz4AhWRQzABHU5jAuoQFnoECAYQAQ&usq=AOvVaw22FBN9\\_4P5v61rliUgI4ep](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8331385.pdf&ved=2ahUKEwjGiu-atvz4AhWRQzABHU5jAuoQFnoECAYQAQ&usq=AOvVaw22FBN9_4P5v61rliUgI4ep)
- Manguzzato, M., & Piqueras, J. J. R. (2007). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Félix Varela. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42305>
- Marco, B; Martínez, J; Ruíz, L; Seva, P (2022). *Evolución del pensamiento en la disciplina de Dirección Estratégica: la visión de la empresa basada en las capacidades dinámicas y en el conocimiento*. En: Investigación y transferencia de las ciencias sociales frente a un mundo en crisis. [https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open_link_libro)
- Martí, J. (2019). ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | Psicosport. <https://psicosport.org/articulo-opinion/establimentdobjectius/>
- Miklos, T., & Tello, M. (2007). Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro.



[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E88000D98AB/\\$FILE/PLANEACION\\_PROSPECTIVA\\_MIKLOS\\_Y\\_TELLO\\_COMPLETO.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E88000D98AB/$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf)

Mintzberg, H. A. (2013). Safari a la Estrategia. <https://www.scribd.com/document/462332230/Mintzberg-H-1999-Safari-a-la-estrategia>

Morales García, Anelis. (2010). Surgimiento, evolución y tendencia actual de la planificación estratégica en Cuba. Trabajo de Diploma Universidad Central “Marta Abreu de las Villas.

MÜnch, L. (2011). Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito. <https://www.lys.lat/index.php/es/libros-pdf/libros-administracion/item/3426-planeacion-estrategica-el-rumbo-hacia-el-exito-pdf-lourdes-muench-galindo>

Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319–336. <https://doi.org/10.1002/smj.659>

Nirian, P. O. (2019). Dirección estratégica. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.html>

Ore Quiroz, H. P., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas. *Revista Científica Pakamuros*, Vol. 8 Núm. 4. <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147>

Palacios, L. C. (2010). Dirección Estratégica (2da Edición). ECOE Ediciones.

Palacios, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones | *Revista Nacional de Administración* [Revista Nacional de Administración]. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4294>

Perez, C. (2011). La sabiduría secreta de Maquiavelo. Libros en Red. [http://www.tusbuenoslibros.com/resumenes/la\\_sabiduria\\_secreta\\_de\\_maquiavelo.pdf](http://www.tusbuenoslibros.com/resumenes/la_sabiduria_secreta_de_maquiavelo.pdf)

Prospectiva estratégica - Qué es, definición y concepto. (2022). [Economipedia]. <https://economipedia.com/definiciones/prospectiva-estrategica.html>

Pursell, S. (2022). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>



- Regalado, J. M. A., Álvarez, J. C. E., Romo, M. M. M., & Zurita, I. N. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(Extra 3), 835–864. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608909>
- Rivera-Rodriguez, & Pulgarin-Molina. (2012). ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CONCEPTOS, TEORÍAS Y PRINCIPALES HERRAMIENTAS. Académica españolas.
- Rodríguez, N. (2021). Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos. <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>
- Santos, D. (2021). Concepto de visión y misión empresarial (y consejos para crearlas). <https://blog.hubspot.es/marketing/concepto-vision-mision-empresarial>
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1980). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Administrative Science Quarterly, 25(3), 536. <https://doi.org/10.2307/2392273>
- Scull, E. (2020). Prospectiva Estratégica. <https://www.gestiopolis.com/prospectiva-estrategica/>
- Steiner, G. (2017). Planeación Estratégica de lo que todo director sabe (Edición 27.). Grupo Editorial Patria S.A.
- Tarziján, J. (2019). Fundamentos De Estrategia Empresarial. ALFAOMEGA U.C. DE CHILE. <https://www.alpha-editorial.com/E-book/9789587785630/Fundamentos+De+Estrategia+Empresarial>
- Thompson, A. (2016). Administracion estrategica Teoria y casos (18va ed.). McGraw Hill. Educación. [https://www.academia.edu/14675012/Administracion\\_estrategica\\_Teoria\\_y\\_casos](https://www.academia.edu/14675012/Administracion_estrategica_Teoria_y_casos)
- Tiempo, C. E. E. (2009, May 18). Capacidad distintiva. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3449311>
- Tilles, S. (1963). The manager's job: A systems approach. - PsycNET. <https://psycnet.apa.org/record/1964-10475-001>
- Tito, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/d279211f-3621-4ae2-87d7-101ab510de9e/download>



- Torres, D. (2022). Unidad de negocio: qué es, cómo se organiza y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-unidad-de-negocio>
- Trujillo. (2021). Estrategias empresariales para la supervivencia de la empresa La Curacao,. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/9534>
- Valenzuela, C. E. (2016). Importancia de la Planeación estratégica en las empresas. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Westreicher, G. (n.d.). Hipótesis. Economipedia. Retrieved November 12, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/hipotesis.html>



## ANEXOS

### **Anexo 1 Procedimiento de planeación estratégica para las organizaciones cubanas propuesto por González (2014)**

#### **Etapas I. Investigación**

Esta etapa inicial tiene como objetivo establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

#### **Descripción:**

##### **Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos**

**Objetivo:** identificar los expertos que guiarán el proceso en la organización objeto de estudio y capacitarlos en las técnicas empleadas en el procedimiento.

**Descripción:** primeramente, se deben seleccionar los posibles expertos en la organización objeto de estudio (especialistas o conocedores del tema, directivos de la organización y trabajadores de experiencia). Luego se utilizará el Método Delphi para determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos, a los cuales se les debe aplicar el cuestionario recogido en el (Anexo 2). Una vez procesada la información (utilizando la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges), se constituirá el grupo de expertos escogiendo aquellos que obtengan un coeficiente de competencia (K) alto. Por último, el grupo de expertos debe ser capacitado en los pasos, técnicas y herramientas a emplear en el procedimiento, en sesiones de trabajo a través de conferencias y talleres.

##### **Paso No. 2. Caracterización de la organización**

**Objetivo:** describir los aspectos que caracterizan la organización objeto de estudio.

**Descripción:** este paso aportará la información general de la organización objeto de estudio. Para ello se realizará una revisión documental y se tendrá en cuenta la experiencia de los expertos antes seleccionados.

##### **Paso No. 3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión**

**Objetivo:** analizar los valores compartidos de la organización, y formular o reformular su misión y visión.



## **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Un aspecto de vital importancia que ha venido trabajándose en los planes estratégicos son los valores compartidos. Para su determinación, se debe aplicar la encuesta que aparece en el (Anexo 3) a una muestra representativa de trabajadores de la organización, en la cual deberán marcar los valores estratégicos existentes de acuerdo a la clave establecida en la misma. Además, podrán incluir en la lista, algún otro valor que consideren esté presente en la organización. Los resultados obtenidos se procesan sumando la puntuación emitida, determinando los valores principales para cada dimensión (los de mayor puntuación) y propiciando el debate del grupo de expertos con el objetivo de determinar los que finalmente se declaren.

Se recomienda la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{4p*q*N}{d^2(N-1) + (4p*q)}$$

Dónde: n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito

N: tamaño de la población q: (1 – p)

d: error máximo permisible

## **Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión**

La misión se considera como el propósito general o razón de ser de una organización, debe satisfacer requerimientos fundamentales como: ser inspiradora, realista, duradera, ser planificada, sólida y completa.

En la mayoría de las organizaciones cubanas la misión se encuentra ya formulada, por lo que en este paso se debe realizar una evaluación de la existente, para efectuar los cambios que se consideren necesarios. Se propone realizar este análisis teniendo en cuenta una Matriz de Evaluación de la Misión (Anexo 4), donde el grupo de expertos debe marcar los aspectos que contiene la misión actual de la organización y determinar si es necesaria su reformulación, a partir de la cantidad de respuestas que no resulten positivas. La reformulación de la misma será realizada por los expertos a través de tormentas de ideas.





### **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión**

Por su parte, la visión constituye el camino al cual se dirige la organización, y debe ser lo suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. La visión existente en la organización deberá ser evaluada a través de la Matriz de Evaluación de la Visión (Anexo 5), el análisis se hará similar al caso de la misión. Si se decide por los expertos que es necesaria su reformulación, se realizará una tormenta de ideas para determinar la visión final de la organización.

#### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

**Objetivo:** identificar las unidades estratégicas que componen a la organización

**Descripción:** en la actualidad, se hace necesario, dividir la empresa en unidades estratégicas de negocio, para analizar la situación específica de cada una de ellas. Para identificar las unidades estratégicas de negocio de la organización, se deben emplear los criterios de segmentación, que se recomiendan a continuación: el tipo de clientes al cual va destinado el producto o servicio, funciones o necesidades que satisface el producto o servicio y tecnología utilizada.

#### **Etapa II. Análisis**

La etapa de análisis tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

#### **Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico interno para determinar los factores clave de éxito (fortalezas y debilidades).

#### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

Para la determinación de los factores internos, se recomienda el análisis de algunos elementos que pueden favorecer el objetivo final de la investigación, estos son:

1. Análisis de las capacidades distintivas: constituyen un conjunto de recursos (físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que



posee la organización o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.

2. Análisis funcional: su objetivo fundamental es estudiar lo que la organización está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y débiles. Las áreas funcionales principales en cualquier organización son: Gestión Comercial, Operaciones, Económica - Financiera, Capital Humano, Dirección General, Investigación y Desarrollo; aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias.
3. Análisis interno de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): este se refiere al diagnóstico de las capacidades distintivas, análisis funcional y el ciclo de vida de las UEN (a través de la Matriz del Grupo Consultor de Boston), a fin de determinar las fortalezas y debilidades esenciales en cada una de ellas.

#### Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

La Matriz del BCG (Anexo 6) permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La confección de esta matriz debe realizarla el grupo de expertos, y se plantea tener en cuenta los elementos que siguen.

En la Matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x y el eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos pueden tomar valores bajos o altos. En esta matriz se representan las UEN en círculos, cuyo tamaño dependerá de sus ingresos. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman dilemas (estrategia intensiva), las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas (estrategias de la integración, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto), las situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras (estrategias de desarrollo del producto o diversificación concéntrica) y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos (estrategias de atrincheramiento).



## **Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

Se incluye en este procedimiento el empleo de la técnica de prospectiva MICMAC, para determinar el grado de importancia de los factores fundamentales para el estudio. Para lo cual se proponen los siguientes pasos:

1. Seleccionar los factores clave fundamentales para el estudio (entre 5 y 20), que en este caso serán el resultado de la reducción del listado anteriormente realizado.
2. Relacionar los factores en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, que sirve para describir las relaciones entre los factores clave y se efectúa por el grupo de expertos. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de factores se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa (positiva, negativa o potencial) del factor  $i$  hacia el factor  $j$ ?, si la respuesta es negativa, se anota 0, en el caso contrario 1 (se puede emplear también la escala de 1, 2, 3 e influencia potencial).
3. Determinar la importancia de los factores clave a través del Plano Influencias/ Dependencias Directas del software MICMAC (Anexo 7), en dependencia de la posición en la que se ubique cada factor en el Plano, o sea, comenzando por la Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y por último la Zona de Problemas Autónomos.
4. Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

## **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El diagnóstico interno debe concluir con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Internos, para determinar la situación interna de la organización. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tomar los factores internos clave de la organización: fortalezas y debilidades (identificados anteriormente).
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son fortalezas o debilidades, los considerados como de mayor impacto en el



rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del Software MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una debilidad grave (clasificación 1), una debilidad menos grave (clasificación 2), una fortaleza menos importante (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.
6. El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con predominio de debilidades.

## **Paso No. 2. Diagnóstico externo**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico externo para determinar los factores clave de éxito (oportunidades y amenazas).

### **Tarea 1. Identificación de los factores externos**

Para determinar la lista de factores externos de la organización (oportunidades y amenazas), se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Análisis del entorno: se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económico-generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o microentorno (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, etc.) de la organización, para determinar los factores externos que influyen sobre ella.
2. Análisis externo de las Unidades Estratégicas de Negocio: realizar un análisis del entorno de las UEN, teniendo en cuenta los factores del micro y macroentorno.
3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC): un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la organización, dado que su actuación muchas veces dependerá de esta. Para este análisis, resulta



útil desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

2. Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector (entre cinco y diez factores).
3. Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
4. Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada organización que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
6. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada organización. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

La importancia de esta matriz radica, en que además de señalar el competidor más amenazante, se puede realizar un análisis causal de este resultado.

### **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

Similar a lo efectuado en el diagnóstico interno, se deben analizar los factores externos con el objetivo de conocer el grado de importancia de cada uno de ellos y reducir la subjetividad de las ponderaciones que posteriormente se asignarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

### **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Una vez identificados los factores externos clave para el estudio y su importancia, se debe concluir este análisis con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Externos, a través del cumplimiento de cinco pasos:

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (evaluados anteriormente en el análisis estructural).



2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son oportunidades o amenazas, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una amenaza importante (clasificación 1), una amenaza menor (clasificación 2), una oportunidad menor (clasificación 3) o una oportunidad importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.

El resultado total ponderado oscila entre 1.0 y 4.0, los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades, y los menores de 2,5 muestran un predominio de amenazas.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

**Objetivo:** resumir la información obtenida de los dos pasos anteriores, para determinar la posición estratégica de la organización.

**Descripción:** para determinar la posición estratégica de la organización, se propone el empleo de dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO (por impactos cruzados) y la Matriz Interna – Externa. Estas matrices son utilizadas frecuentemente en los estudios de planeación estratégica y de fácil adecuación a las organizaciones cubanas.

#### **Matriz DAFO**

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA (Anexo 8).



Estrategias FO: en este cuadrante se generan estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando las fortalezas y oportunidades y son de tipo ofensivas.

Estrategias DO: las estrategias de este cuadrante van a permitir eliminar o atenuar las debilidades aprovechando las oportunidades y son de tipo adaptativas.

Estrategia FA: se van a trazar estrategias para aprovechar las fortalezas y enfrentar las influencias de las amenazas en la organización y son de tipo defensivas.

Estrategia DA: en este cuadrante se trata de resistir sin tener que ceder para no perder posiciones. Se trazan estrategias que permitan eliminar debilidades y enfrentar las amenazas y son de supervivencia.

Para elaborar la matriz DAFO por impactos cruzados se plantea utilizar el siguiente procedimiento, basado en lo propuesto por Ronda (2007).

Introducir todos los factores claves evaluados en el diagnóstico interno y externo de la organización, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Valorar por el grupo de expertos cada impacto cruzado, asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3 de la siguiente forma: 0 al que no tiene ninguna intensidad o valor, 1 al impacto que posee poca intensidad, mayor intensidad 2 y al de máxima intensidad se le asignan 3 puntos.

Definir la posición mediante la suma de la ponderación en cada cuadrante, definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor.

Matriz Interna – Externa

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (Anexo 9) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica en un gráfico de 9 casillas y se basa en 2 dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en el eje X y los de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos en el eje Y. La Matriz Interna – Externa se divide en 3 regiones importantes con diferentes significados estratégicos: para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo; para las ubicadas en los cuadrantes III, V y VII, estrategias de resistencia; y para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.”



A partir de las dos técnicas propuestas se obtendrán posiciones u orientaciones estratégicas en las que la organización puede enfocarse a la hora de diseñar las alternativas estratégicas, además de corroborar los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, lo cual otorga mayor grado de fiabilidad al proceso.

#### **Paso No. 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

El análisis de los escenarios permitirá a la organización conocer cuáles pueden ser las situaciones que la afectarán en el futuro, ya sea de forma positiva o negativa, es por ello, que las estrategias que posteriormente se formulen deberán tener en cuenta estos aspectos y anticipárseles.

Se plantea en este procedimiento analizar el posible comportamiento del futuro de las hipótesis planteadas, a través de entrevistas a los expertos y de la aplicación del método de prospectiva Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – PROB – EXPERT). Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

Identificación de las hipótesis o posibles comportamientos del futuro (seis a lo sumo).

Asignar una probabilidad simple de realización de cada hipótesis  $P(i)$  por cada experto, pudiendo oscilar los valores entre 0,0 y 1,0, siendo el primero muy improbable y el último muy probable.

Asignar una probabilidad condicional de cada hipótesis tomada de dos a dos, por cada experto, siguiendo los criterios anteriores, y según la ocurrencia o no de las hipótesis  $J$ , es decir:  $P(i/j)$ : probabilidad de  $i$  si  $j$  se realiza y  $P(i/j-)$ : probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza. Determinar los escenarios de posible ocurrencia para el futuro a través del histograma de probabilidad resultante del software SMIC – PROB – EXPERT. Seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia.

#### **Etapas III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas**

Esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotización de los factores internos y externos.

**Descripción:** para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa anterior, y empleada para impactar los factores, por lo que se propone ahora, utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias y para ello de se deben seguir los siguientes pasos:





1. Hacer un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando información directa de la MEFI y MEFE. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4)
2. Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas de tipo FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades con las Oportunidades y registrar las estrategias DO.
4. Comparar las Fortalezas con las Amenazas y registrar las estrategias FA.
5. Comparar las D con las A y registrar las estrategias DA.

Es importante tomar en consideración las posiciones estratégicas obtenidas en el resumen del diagnóstico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** trabajo en grupo y Matriz DAFO.

#### **Etapas IV. Toma de Decisiones**

Entre las variadas opciones estratégicas que una organización puede tener, seguramente unas serán más pertinentes que otras. En todo caso, lo esencial es que la organización pueda emplear sus fortalezas y oportunidades al máximo, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

**Objetivo:** determinar el escenario más probable para el futuro de la organización, el optimista y el pesimista.

**Descripción:** a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del Método SMIC-PROB-EXPERT en la etapa de análisis estratégico, se recomienda que el grupo de expertos realice una descripción de los posibles futuros para la organización, es decir, construya los escenarios. Estos pueden ser de tres tipos: optimistas, probables y pesimistas.

#### **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos**

**Objetivo:** definir los objetivos que guiarán a la organización para el diseño de las estrategias.

**Descripción:** formular los objetivos constituye un punto importante para la organización, pues van a establecer las aspiraciones que la organización pretende alcanzar en un plazo



determinado. Los objetivos deben cumplir las características siguientes: congruentes con la misión, medibles y realistas, desafiantes y estimulantes, mirar hacia el futuro, y hacer énfasis en resultados. Se propone además para su formulación tener en cuenta: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, orientaciones del Ministerio u Organismo Superior, perspectivas de desarrollo del territorio y los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización.

### **Paso No.3. Selección de estrategias**

**Objetivo:** seleccionar las estrategias que se utilizarán para la confección del Plan de Acción Estratégico.

**Descripción:** diseñadas las alternativas estratégicas, se plantea el reto fundamental en el proceso: la elección de las estrategias más viables; pues las organizaciones en la mayoría de los casos carecen del tiempo y de los recursos para poner en práctica todas las estrategias formuladas. Las estrategias serán seleccionadas por el grupo de expertos, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO; la orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa; relación de las estrategias con los objetivos organizacionales, la misión y visión; relación con otras estrategias, su viabilidad y que suponga una ventaja competitiva sostenible.

### **Paso No.4. Plan de Acción**

**Objetivo:** confeccionar el Plan de Acción Estratégico a partir de las estrategias seleccionadas en el paso anterior.

**Descripción:** el Plan de Acción Estratégico consiste en la identificación de las acciones que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución. Al diseñarlo se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, que favorezcan su ejecución, asignando responsables y fecha de cumplimiento.

### **Etapa V. Implementación de la estrategia**

**Objetivo:** ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado.

**Descripción:** una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la organización llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las



estrategias adecuadamente. En este caso se deben asignar los recursos y responsables para la implementación.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

#### **Etapas VI. Control de la estrategia**

**Objetivo:** controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos del proceso.

**Descripción:** en esta etapa se realizará el control del proceso para determinar la efectividad de las estrategias formuladas y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera. Esta fase será responsabilidad de la alta dirección y para ello se deberán tener en cuenta el control operativo y el control estratégico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.



## Anexo 2 Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Planeación Estratégica”, sobre el cual se aplicará una metodología para su perfeccionamiento en la organización.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar su competencia en el área antes mencionada para reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, la investigación realizada.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

¿Ocupa algún cargo? Sí \_\_\_ No\_\_\_

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema: Planeación Estratégica. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios? Observe que las casillas están divididas en: Alto, Medio y Bajo.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Mis propios análisis teóricos			
Mi propia experiencia como trabajador			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado actual del problemas en la empresa			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			



### **Anexo 3 Encuesta sobre Valores Compartidos por la organización**

Con el objetivo de determinar los valores compartidos por los trabajadores en la organización se realiza esta encuesta, en la cual necesitamos de su colaboración. Muchas Gracias.

1) Puntúe la existencia de los siguientes valores en los miembros de la organización. La escala es del 1 al 5, donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo.

#### **Valores Empresariales:**

Ética	
Satisfacción al Cliente	
Innovación	
Disciplina	
Compromiso de la organización con sus trabajadores	
Compromiso político (Patriotismo)	

#### **Valores Humanos:**

Humildad	
Honestidad	
Perseverancia	
Justicia	
Lealtad	
Respeto	
Solidaridad	
Prudencia	
Reflexión	
Espíritu crítico	
Optimismo	

#### **Valores Laborales:**

Motivación	
Sentido de pertenencia	
Laboriosidad	
Comunicación	
Apoyo mutuo (Unidad)	

2) En caso de existir otro (s) enúncielo a continuación:

\_\_\_\_\_

3) ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



#### Anexo 4 Matriz de Evaluación de la Misión

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisfacemos			
Auto concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada al futuro			
Creíble			
Simple, clara y directa			
Motivadora			
Original			
Única			
Ambiciosa			

Fuente: González (2014).



## Anexo 5 Matriz de Evaluación de la Visión

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Única			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

Fuente: González (2014).



**Anexo 6 Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

		<b>Participación en el Mercado</b>	
		Alta	Baja
<b>Tasa de crecimiento de las Ventas de la industria</b>	Alta	Cuadrante II Estrella	Cuadrante I Dilemas
	Baja	Cuadrante III Vacas Lecheras	Cuadrante IV Huesos





**Anexo 7 Plano Influencias/Dependencias Directas**



## Anexo 8 Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. <b>Estrategias Ofensivas</b>	FA. <b>Estrategias Defensivas</b>
Debilidades	DO. <b>Estrategias Adaptativas</b>	DA. <b>Estrategias de Supervivencia</b>



**Anexo 9 Matriz Interna – Externa**

**Resultados Totales Ponderados de la MEFI**

<b>Resultados Totales Ponderados de la MEFI</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>



## Anexo 10 Procesamiento de la encuesta a los expertos

<b>Expertos</b>	<b>G.C.I</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Director de la Sucursal	4	2	2	2	2	2	2
Subdirector Renta	4	2	2	2	2	2	2
Subdirector Omnibus	4	2	2	2	2	2	2
Subdirector Capital Humano	9	2	2	2	3	1	2
Subdirector Comercial	7	2	2	2	2	2	2
Subdirector Económico	10	1	2	2	2	1	1
Subdirector Técnico	8	3	2	3	3	2	2
Subdirector Contabilidad y Finanzas	7	2	2	2	3	2	2
Subdirector Aseguramiento	5	3	2	3	2	2	2
Diplomante de la investigación	9	2	2	2	2	2	1
Tutora de la investigación	10	1	1	1	1	3	1

Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges.

### Leyenda

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1-10 (Anexo # 2, Pregunta 1)

F1, F2, Fn: fuentes de argumentación (Anexo # 2, Pregunta 2)

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo



## Anexo 11 Resultado del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Director de la Sucursal	0,4	0,8	0,6	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
Subdirector Renta	0,4	0,8	0,6	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
Subdirector Omnibus	0,4	0,8	0,6	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
Subdirector Capital Humano	0,9	0,825	0,8625	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,2	0,08
Subdirector Comercial	0,7	0,8	0,75	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
Subdirector Económico	1	0,9	0,95	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,2	0,1
Subdirector Técnico	0,8	0,71	0,755	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
Subdirector Contabilidad y Finanzas	0,7	0,785	0,7425	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16	0,08
Subdirector Aseguramiento	0,5	0,725	0,6125	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,32	0,025	0,04	0,16	0,08
Diplomante de la investigación	0,9	0,82	0,86	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,1
Tutora de la investigación	1	0,9	0,95	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,1	0,1

Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges.

### Leyenda:

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y

-  $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$  alta multiplicado por 0.1

-  $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$  K media

-  $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow$  K baja

Ka: el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma

de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

K: competencia de los expertos ( $K = \frac{1}{2} (Kc. + Ka)$ ). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles expertos en:

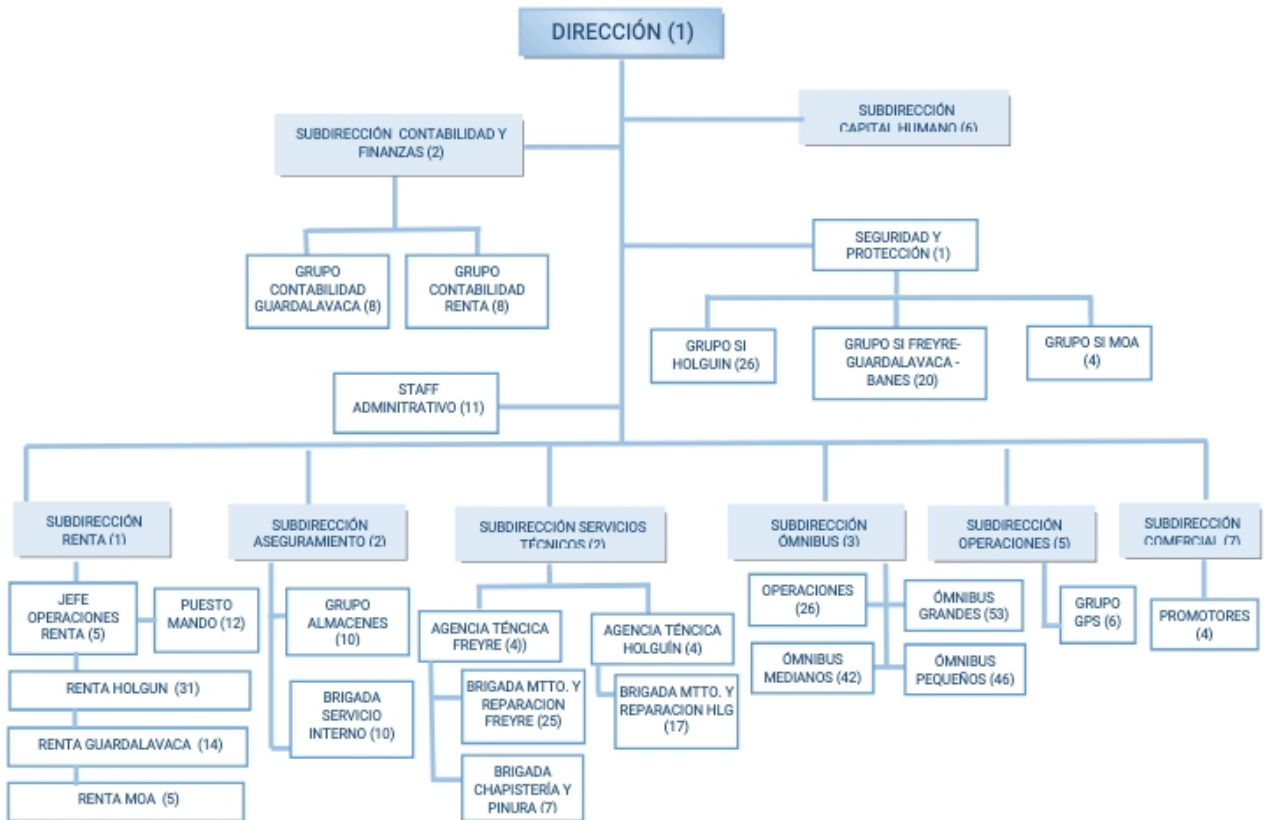


## **Anexo 12 Objeto Social de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A.**

1. Venta de combustible a los medios de transporte destinados a la renta
2. Comercializar servicios de opcionales en las oficinas de venta y servicios de transporte colectivo a personas naturales
3. Prestar servicios a bordo de comisarías y de alquiler de sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de promocionales del turismo para complementar el servicio de transporte y la promoción comercial de este
4. Comercializar directamente de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, los medios de transporte que causan baja de su parque, así como sus partes, piezas y agregados
5. Prestar servicios de remolque y trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados
6. Arrendamiento a terceros de equipos de radio comunicación para el acceso al Sistema Nacional de Radio Móvil de TRANSTUR
7. Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento de equipos electrónicos.
8. Prestar servicios de instalación, reparación y mantenimiento a torres, mástiles, antenas fijas y móviles, sistemas de radiocomunicaciones fijos y móviles, y en general del equipamiento necesario para garantizar los servicios de este tipo, así como servicios de asistencia técnica
9. Operar almacenes propios para la comercialización de forma mayorista de piezas de repuesto, partes y agregados, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos y otros insumos relacionados con la actividad automotriz. Se exceptúa de lo anterior, la venta de lubricantes a entidades fuera del Ministerio de Turismo
10. Prestar Servicios de asistencia y post-venta y representar marcas automotoras del parque de vehículos que opera la entidad
11. Arrendamiento de locales y/o espacios
12. Facilitar el uso de locales y espacios mediante contratos de comodato o préstamo



## Anexo 13 Estructura Organizativa de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A



## Anexo 14 Cálculo de la muestra de trabajadores

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula propuesta en el procedimiento, con los siguientes datos:

N=369 trabajadores

d= 0,1

p= 0,5

q= 0,5

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisibles

p: probabilidad de éxito

q: (1 – p)

$$n = \frac{4p * q * N}{d^2 (N - 1) + (4p * q)}$$

$$n = \frac{369}{4.68} = 78.85 \approx 79$$





**Anexo 15 Procesamiento de la encuesta de los valores compartidos en el software SPSS 21.0**

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**  
**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	79	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	79	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	22

**VALORES HUMANOS**

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Humildad	79	1	5	313	3,96	,839	,704
Honestidad	79	1	5	308	3,90	,778	,605
Perseverancia	79	2	5	326	4,13	,806	,650
Justicia	79	1	5	335	4,24	,851	,723
Lealtad	79	1	5	319	4,04	,808	,652
Respeto	79	1	5	317	4,01	,870	,756
Solidaridad	79	1	5	297	3,76	,977	,954
Prudencia	79	1	5	289	3,66	,890	,792
Reflexión	79	1	5	304	3,85	,878	,772
Espíritu crítico	79	1	5	288	3,65	1,000	1,001
Optimismo	79	1	5	292	3,70	,911	,830
N válido (según lista)	79						



## VALORES EMPRESARIALES

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Ética	79	1	5	301	3,81	,818
Satisfacción al cliente	79	2	5	316	4,00	,734
Innovación	79	1	5	301	3,81	,802
Disciplina	79	1	5	291	3,68	,941
Compromiso de la organización	79	2	5	335	4,24	,702
Patriotismo	79	1	5	306	3,87	,806
N válido (según lista)	79					

## VALORES LABORALES

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Motivación	79	1	5	309	3,91	,701	,492
Sentido de pertenencia	79	1	5	296	3,75	,980	,961
Laboriosidad	79	1	5	301	3,81	,833	,694
Comunicación	79	2	5	302	3,82	,844	,712
Unidad	79	2	5	297	3,76	,909	,826
N válido (según lista)	79						



## Anexo 16 Matriz de Evaluación de la Misión de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A

Componentes	Se manifiesta		
	Si	En cierta medida	No
Orientada al cliente		X	
Necesidades que satisfacemos		X	
Auto concepto			X
Capacidades distintivas que nos prestigian (Calidad, tecnología, capital humano...)		X	
Orientada al futuro			X
Creíble		X	
Simple, clara y directa		X	
Motivadora	X		
Original			X
Única			X
Ambiciosa	X		



**Anexo 17 Matriz de Evaluación de la Visión de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A**

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro		X	
Descrita en presente			X
Motivadora		X	
Fácil de captar y recordar		X	
Compatible con la misión			X
Original			X
Única			X
Ambiciosa		X	
Enmarcada en el tiempo			X



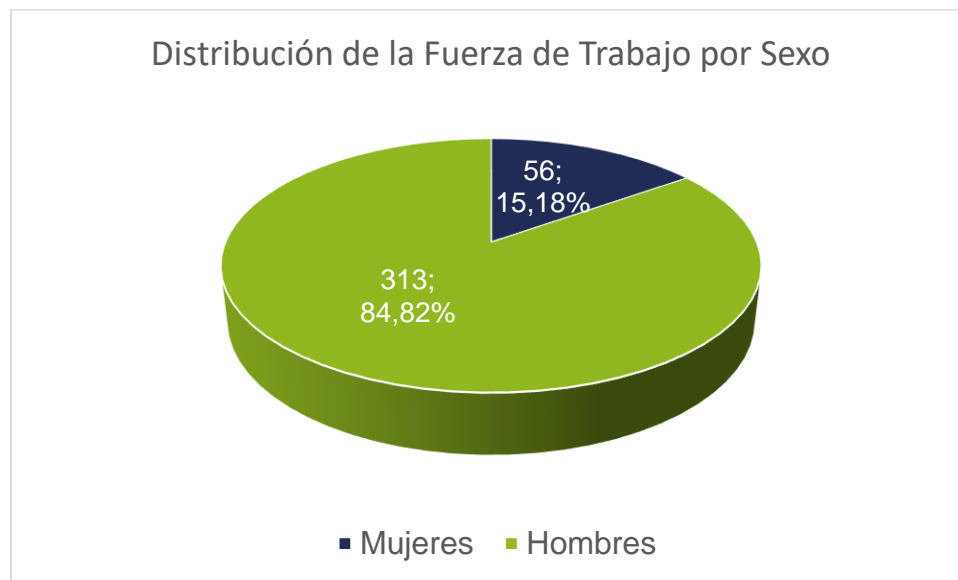
**Anexo 18 Cumplimiento de los indicadores de la Sucursal TRANSTUR Holguín al cierre del primer semestre del 2022**

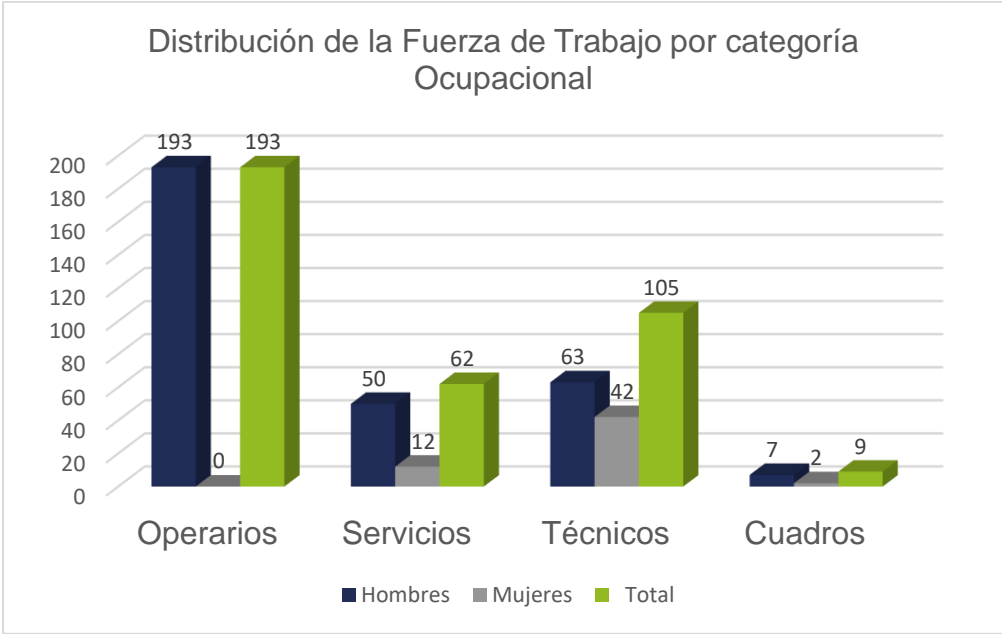
INDICADORES (MMT)	ACUMULADO					Dif vs Plan	Dif vs 2
	RAA	PLAN	REAL	% CREC.	% CUMP.		
Ingresos totales	80002.9	110227.1	103523.5	129.4	93.9	-6703.6	23520.6
Ingresos turísticos	77274.4	107411.2	101017.9	130.7	94.0	-6393.2	23743.6
Ómnibus	24180.9	22300.0	41269.8	170.7	185.1	18969.8	17088.9
Renta	51122.6	81818.9	56414.7	110.4	69.0	-25404.2	5292.0
Utilidad total	77138.4	51689.7	52752.3	179857.8	102.1	<b>1062.6</b>	<b>-24386.1</b>
Costo x peso total	3.409	53.1	49.0	0.1	92.3	<b>-4.1</b>	<b>45.6</b>
Ingresos totales	80002.9	110227.1	103523.5	129.4	93.9	<b>-6703.6</b>	<b>23520.6</b>
Costos más gastos	23467.6	58537.4	50771.2	216.3	86.7	<b>-7766.2</b>	<b>27303.6</b>
Costo x peso total	3.4	53.1	49.0	0.1	92.3	-4.1	45.6
Costos + gastos totales	23,467.6	58,537.4	50,771.2	216.3	86.7	-7,766.2	27,303.6



**Anexo 19 Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo de la Sucursal TRANSTUR Holguín**

<b>Clasificación</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Operarios	193	61.66	0	0.00	193	52.30
Servicios	50	15.97	12	21.43	62	16.80
Técnicos	63	20.13	42	75.00	105	28.46
Cuadros	7	2.24	2	3.57	9	2.44
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>369</b>	<b>100</b>



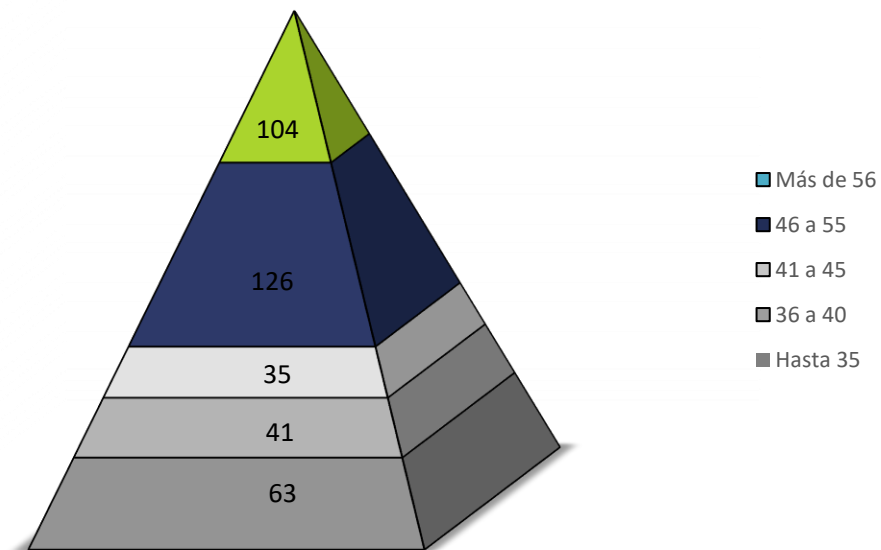


## Anexo 20 Composición de la fuerza de trabajo por edad de la Sucursal TRANSTUR Holguín

Rangos de edades por años	Cantidad de trabajadores	%
Hasta 35	63	17.07
36 a 40	41	11.11
41 a 45	35	9.49
46 a 55	126	34.15
Más de 56	104	28.18
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

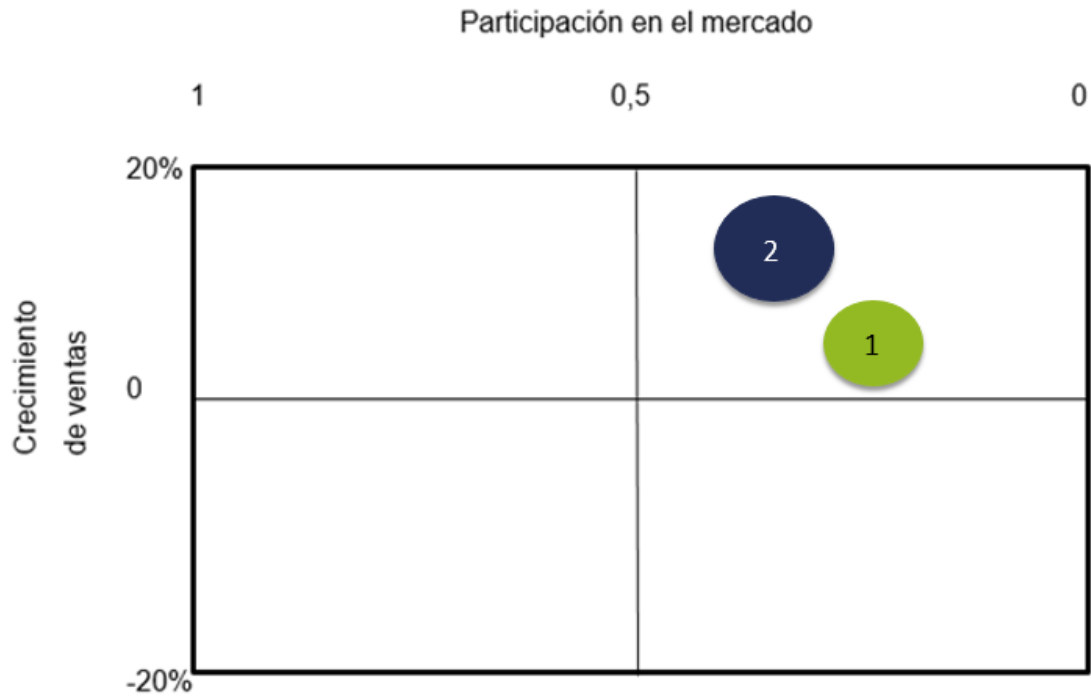
Fuente: elaborado a partir de los datos de la entidad

### Distribución de la Fuerza de Trabajo por Edades





## Anexo 21 Matriz Grupo Consultor de Boston de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A



UEN	Ventas	% ventas	% participación en el mercado	% tasa de crecimiento en ventas
Ómnibus (1)	41.269,8	42,25	28	1,63
Renta (2)	56.414,7	57,75	39	8,52
Total	97.684,5	100,00		



## **Anexo 22 Análisis de los factores internos de la Sucursal TRANSTUR Holguín**

### **Capacidades distintivas (Fortalezas)**

1. Amplio parque automotor
2. Infraestructura
3. Mobiliarios confortables
4. Medios de transportación
5. Almacenes propios
6. Talleres de mantenimiento
7. Tecnología adecuada
8. Servicios de asistencia técnica, remolque y trasiego colectivo de vehículos
9. Oficinas de ventas
10. Red nacional de servicio con auxilio las 24 horas
11. Base tecnológica para el mantenimiento y fregado
12. Sistema contable automatizado
13. Equipamiento de oficina
14. Nivel de profesionalidad
15. Personal calificado, responsable, organizado comprometido y con valores patrióticos
16. Autonomía financiera
17. Una cuenta en MLC y otra en CUP
18. Sistema de gestión de calidad según las normas ISO 9001/2015
19. El funcionamiento se realiza a través de normas y requisitos rectorados
20. Programa de ahorro de energía
21. Plan de medidas para enfrentar la contingencia energética.
22. Administración participativa y exigente
23. Capacitación de los cuadros
24. Reservas de las áreas claves

### **Análisis funcional**

#### **Subsistema de Dirección**

##### **Fortalezas**

1. Reglamento disciplinario empresarial
2. Personal especializado, comprometido y preparado



3. Clima laboral
4. Existencia de un área de calidad
5. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) competencia
6. Normas ISO 9001/2015 (Registro No. 204-2018)
7. Dirección de la empresa comprometida y dispuesta

#### **Debilidades**

1. No tiene implantado el Perfeccionamiento Empresarial
2. Permanencia del director en la empresa

#### **Subsistema de Contabilidad y Finanzas**

##### **Fortalezas**

1. Personal participativo, joven y capacitado
2. Sistema contable automatizado
3. Cumplimiento de los ciclos establecidos
4. Incorporación de servicios a terceros
5. Autonomía financiera
6. Liquidez
7. Solvencia
8. Disminución de los gastos

##### **Debilidades**

1. Ciclo de pedidos y reaprovisionamiento
2. Inventarios y cuentas por cobrar
3. Decrecimiento de los ingresos

#### **Subsistema de Capital Humano**

##### **Fortalezas**

1. Balance carga capacidad
2. Higiene y ambiente laboral
3. Sentido de pertenencia con la organización
4. Comunicación y buena colaboración entre los trabajadores
5. Personal proactivo, anticipado y planificado
6. Plantilla aprobada y cubierta
7. Índice de ausentismo



8. Fluctuación laboral
9. Pago trimestral de las utilidades

#### **Debilidades**

1. Salario bajo
2. No se paga estimulación
3. Fuerza de trabajo envejecida

#### **Subsistema Comercial**

##### **Fortalezas**

1. Plan de comunicación
2. Publicidad y promoción de los servicios
3. Desarrollo de matutinos y mítines
4. Empleo de las plataformas digitales
5. Calidad de los servicios que presta
6. Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes
7. Ingresos por rentas de motos

##### **Debilidades**

1. Cumplir con el presupuesto aprobado para promoción y publicidad
2. No tiene autonomía en la fijación de precios

#### **Subsistema de Seguridad y Protección**

##### **Fortalezas**

1. Personal calificado, preparado y con reconocimientos
2. Los ómnibus cuentan con sus propios extintores
3. Capacitación a los trabajadores para actuar en caso de emergencia
4. Mantenimiento de la cerca perimetral
5. Garita en la entrada con un agente de protección permanente

##### **Debilidades**

1. Renovación de los extintores
2. Afectaciones en el alumbrado
3. Parque de la flota a oscuras

#### **Subsistema de Servicios Técnicos**



### **Fortalezas**

1. Personal calificado y capacitado
2. Talleres propios en Holguín y Freyre
3. Tecnología adecuada para mantenimiento
4. Auxilio en carretera las 24 horas.

### **Debilidades**

1. Deficiente gestión de aseguramiento técnico – material
2. Escasez de piezas de repuesto y lubricantes
3. Deficiente uso de las nuevas tecnologías para el procesamiento de las informaciones
4. Paralización parcial de la flota
5. Taller principal distante de la base

### **Subsistema de Operaciones**

#### **Fortalezas**

1. Certificación de su programa de calidad
2. Amplio parque de vehículos
3. Renovación anual del parque de vehículos
4. Central de reservas durante las 24 horas del día con acceso por diversos canales
5. Red nacional de servicios de auxilio en carreteras
6. Servicios de monitoreo para todos los ómnibus (GPS)
7. Mantenimiento a la flota de vehículos.

#### **Debilidades**

1. Rotación de los inventarios de piezas de repuesto
2. Inversión en el monto de los inventarios

### **Subsistema de Aseguramiento**

#### **Fortalezas**

1. Personal preparado y hábil, con destrezas para vigilar y evaluar
2. Almacenes propios
3. Certificación de su Programa de Calidad

#### **Debilidades**

- 1 Desabastecimiento de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento.



## **Análisis interno de la UEN**

### **UEN Ómnibus**

#### **Fortalezas**

1. Personal de trabajo calificado y fiel a la organización
2. Condiciones de trabajo óptimas
3. Sistema automatizado
4. Experiencia en los servicios que presta
5. Variedad de la flota de ómnibus (grandes, pequeños y medianos)
6. Confort y calidad de la flota de ómnibus
7. Calidad y eficiencia de los servicios de auxilio en la vía las 24 horas
8. Oferta de excursiones guiadas con programas dirigidos a la historia y tradiciones culturales.
9. Variedad de marcas comerciales
10. Taller propio con maquinaria de fregado
11. Tecnología acorde a las necesidades tanto de choferes como de clientes.
12. Puesto de mando activo las 24 horas
13. Actividad promocional positiva
14. Ventas online
15. Gestión de la calidad y el medioambiente
16. Servicios de guías turísticos con los medios necesarios para el desarrollo del servicio.

#### **Debilidades**

1. Presupuesto para promoción y publicidad insuficiente
2. Proceso de informatización de la Gestión de Ómnibus inconcluso.
3. Llegada fuera de temporada de los vehículos dedicados a la renovación de la flota

### **UEN Renta**

#### **Fortalezas**

1. Punto de renta 24 horas.
2. Variedad de ofertas de renta de autos y motos según las categorías
3. Renovación sistemática de la flota
4. Confort y calidad de sus servicios.



5. Dominio y utilización de la informática
6. Promoción y contratación vía on-line
7. Variedad de marcas comerciales
8. Proceso reciente de reposición o reparación del equipamiento instalado
9. Ofertas comerciales mensuales

### **Debilidades**

1. Flota insuficiente para garantizar el servicio
2. Tarifa de precios alta e invariable
3. Insuficiente explotación de soportes técnicos
4. Completamiento del equipamiento informático de los Puntos de Rentas

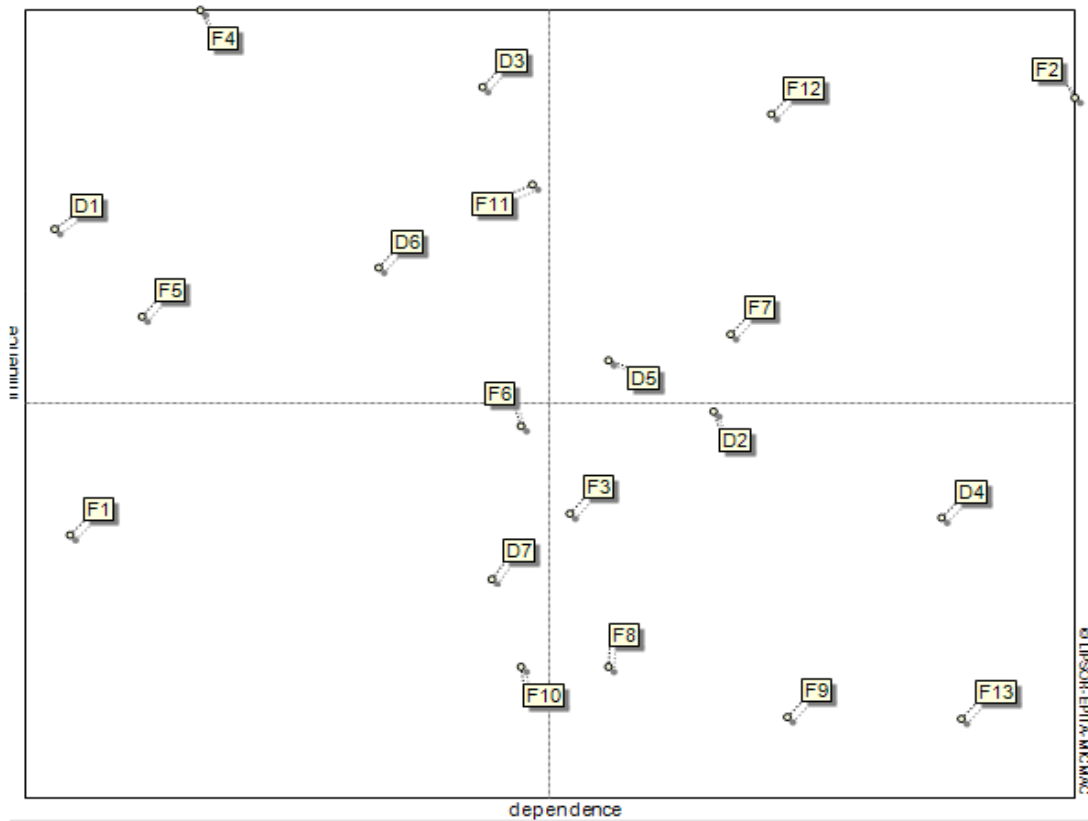


## Anexo 23 Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos

	1: F1	2: F2	3: F3	4: F4	5: F5	6: F6	7: F7	8: F8	9: F9	10: F10	11: F11	12: F12	13: F13	14: D1	15: D2	16: D3	17: D4	18: D5	19: D6	20: D7
1: F1	0	2	3	0	0	1	2	2	2	1	2	0	0	0	2	2	2	1	2	0
2: F2	1	0	1	0	0	3	2	2	3	3	2	3	0	0	2	2	3	3	2	3
3: F3	3	2	0	0	0	0	3	2	3	2	1	1	0	0	3	2	3	2	1	1
4: F4	3	3	3	0	0	2	3	2	3	2	1	3	0	0	3	2	3	2	1	3
5: F5	2	3	2	0	0	2	2	1	2	1	1	1	0	0	2	1	2	1	1	1
6: F6	1	2	1	0	0	0	1	2	2	1	1	1	0	0	1	2	2	1	1	1
7: F7	2	1	2	0	0	0	0	1	1	0	2	0	3	0	0	1	1	0	2	0
8: F8	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
9: F9	2	3	2	0	0	0	1	0	0	3	2	1	0	0	1	0	0	3	2	1
10: F10	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0
11: F11	0	2	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
12: F12	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: F13	3	3	3	0	0	2	2	2	1	1	1	1	0	0	2	1	2	1	1	1
14: D1	3	3	3	0	0	0	3	0	2	3	1	0	0	0	2	2	1	1	3	2
15: D2	1	1	1	0	0	0	0	1	P	P	0	3	0	0	0	1	0	2	1	1
16: D3	2	2	2	1	2	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0
17: D4	2	2	3	3	2	3	2	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	2	3	0
18: D5	3	2	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3
19: D6	3	2	3	2	1	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3
20: D7	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Direct influence/dependence map



© UPSOR-EPTA-MICMAC





## Anexo 24 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Condiciones de trabajo	0,02	3	0,06
Experiencia en los servicios que presta	0,06	4	0,24
Personal joven, comprometido y capacitado	0,04	3	0,12
Confort y calidad de la flota	0,09	4	0,36
Autonomía financiera	0,07	4	0,28
Servicios de auxilio en la vía las 24 horas	0,02	3	0,06
Variedad de ofertas y marcas comerciales	0,06	4	0,24
Taller propio con maquinaria de fregado	0,03	3	0,09
Sistema de gestión de calidad según las normas ISO 9001/2015	0,03	3	0,09
Servicios de guías turísticos	0,01	3	0,03
Punto de renta y puesto de mando 24 horas	0,08	4	0,32
Renovación sistemática de la flota	0,06	4	0,24
Promoción y contratación vía on-line	0,03	3	0,09
Salario bajo	0,08	1	0,08
Paralización parcial de la flota	0,04	2	0,08
Desabastecimiento de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento.	0,09	1	0,09
Presupuesto para promoción y publicidad insuficiente	0,04	2	0,08
Flota insuficiente para garantizar el servicio	0,05	1	0,05
Tarifa de precios alta e invariable	0,08	1	0,08
Completamiento del equipamiento informático de los puntos de renta	0,02	2	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,72</b>



## Anexo 25 Matriz de Perfil Competitivo para la UEN Ómnibus

Factores claves de éxito	Ponderación	TRANSTUR		Transgaviota		Ómnibus Nacionales		Transmetro	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Precio	0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64	3	0,48
Confort	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Calidad	0,17	4	0,68	4	0,68	2	0,34	3	0,51
Promoción y publicidad	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Preparación del personal	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Tecnología mantenimiento y fregado	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Tamaño flota	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Satisfacción clientes	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	3	0,36
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,48</b>		<b>3,56</b>		<b>2,73</b>		<b>3,01</b>



## Anexo 26 Matriz de Perfil Competitivo para la UEN Renta

Factores claves de éxito	Ponderación	TRANSTUR		Renta Vía		Sector privado	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Precio	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Confort	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Calidad	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Promoción y publicidad	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Preparación del personal	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Tecnología mantenimiento y fregado	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Tamaño flota	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Satisfacción clientes	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,13</b>		<b>3,28</b>		<b>2,56</b>



## **Anexo 27 Análisis de los factores Externos de la Sucursal TRANSTUR Holguín S.A Económico – Generales**

### **Oportunidades**

1. Inversión del gobierno en la construcción de hoteles y la reparación de los ya existentes
2. Desarrollo del encadenamiento productivo

### **Amenazas**

1. Descenso del turismo
2. Creciente competencia a nivel internacional
3. Efectos de la pandemia COVID-19
4. Cierre de fronteras implementado por el gobierno
5. Restricciones impuestas a la movilidad por parte de los demás países
6. Escasez e incremento del precio del combustible
7. Situación energética nacional
8. Medidas impuestas por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero
9. Disminución de la entrada de turistas al territorio
10. Escasez de piezas de repuesto para los distintos ómnibus o carros de renta

### **Legales**

#### **Oportunidades**

1. Aprobación para prestar servicios a clientes terceros
2. Licencia ambiental aprobada por el CITMA
3. Estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del turismo.

#### **Amenazas**

1. Centralización de los precios

### **Tecnológicos**

#### **Oportunidades**

1. Introducción de nuevas tecnologías

### **Culturales**

#### **Oportunidades**

1. Reconocimiento a nivel nacional
2. Transportista oficial para eventos, congresos y ferias nacionales
3. Existencia de espacios culturales e históricos en la provincia



### **Amenazas**

1. Efectos de la pandemia COVID-19
2. Decrecimiento de la solicitud de servicio

### **Medioambientales**

#### **Oportunidades**

1. Licencia Ambiental

### **Amenazas**

1. Cambio climático
2. Sequía
3. Ciclones tropicales
4. Baja frecuencia de las auto-inspecciones y de las inspecciones

### **Análisis del microentorno**

#### **Oportunidades**

1. Proveedores variados
2. Parque de vehículos más grande a nivel provincial
3. Variedad de clientes con excelentes relaciones comerciales
4. Evaluación de la satisfacción de los clientes
5. Contratos con los proveedores

### **Amenazas**

1. Creciente competencia con variedad de servicios y precios más flexibles
2. Competidores del sector privado
3. No ofrece servicios a cubanos residentes en el exterior

### **Análisis externo de las UEN**

#### **UEN Ómnibus**

#### **Oportunidades**

1. Ubicación geográfica
2. Incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales
3. Variedad de clientes
4. Servicios a terceros mediante contrato u arrendamiento
5. Tendencia a nuevas modalidades turísticas



6. Demanda de los servicios amplia en temporada baja y alta
7. Clientes en su mayoría satisfechos
8. Designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel

#### **Amenazas**

1. Inserción de la competencia en segmentos de mercado de la Sucursal
2. Competidores con similar tecnología
3. Posibilidades de ampliar el mercado con terceros limitadas
4. Regulaciones establecidas
5. Bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba
6. Incrementado el número de accidentes
7. Mal estado de las vías y carreteras
8. Lejanía del proveedor.

#### **UEN Rentas**

#### **Oportunidades**

1. Ubicación geográfica
2. Demanda de los servicios
3. Mercado seguro y de gran prestigio nacional e internacional
4. Parqueos para el servicio de entrega de autos en cuatro municipios de la provincia
5. Desarrollo de las comunicaciones
6. Aumento de congresos, eventos y ferias en el país

#### **Amenazas**

1. Bloqueo económico
2. Obtención de piezas de repuesto mediante terceros
3. Altos precios de las piezas de repuesto
4. Ofertas de trabajo más atractivas en el mercado

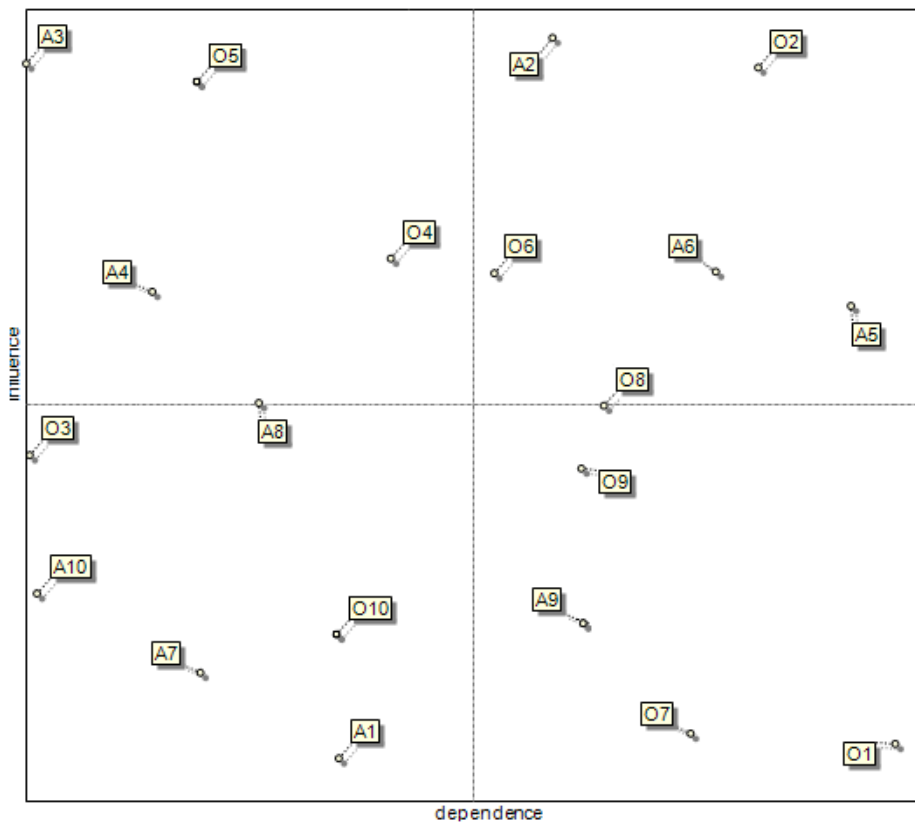


## Anexo 28 Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores externos

	1: O1	2: O2	3: O3	4: O4	5: O5	6: O6	7: O7	8: O8	9: O9	10: O10	11: A1	12: A2	13: A3	14: A4	15: A5	16: A6	17: A7	18: A8	19: A9	20: A10
1: O1	0	2	3	0	0	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1
2: O2	1	0	1	0	0	3	2	2	3	0	2	0	0	0	2	0	0	1	2	0
3: O3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: O4	3	3	3	0	0	2	2	2	1	1	3	3	0	0	2	2	2	1	1	1
5: O5	3	3	3	0	0	0	3	0	2	3	3	3	0	0	0	3	0	2	3	1
6: O6	1	1	1	0	0	0	0	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	0
7: O7	2	2	2	1	2	0	0	2	1	0	3	2	3	2	1	1	1	1	1	0
8: O8	2	1	3	2	2	3	1	0	2	0	3	2	3	2	1	3	2	3	2	0
9: O9	3	2	3	2	1	1	1	1	0	2	3	1	2	1	3	1	3	1	2	0
10: O10	3	2	3	2	1	3	2	3	2	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0
11: A1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	0	2	2	2	2	1	1
12: A2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	2	3
13: A3	3	3	3	0	0	2	2	2	1	1	1	1	0	0	1	2	0	1	P	P
14: A4	3	3	3	0	0	0	3	0	2	3	2	2	0	0	0	0	1	2	1	0
15: A5	1	1	1	0	0	0	0	1	P	P	0	3	0	0	0	2	0	2	1	1
16: A6	2	2	2	1	2	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0
17: A7	2	2	3	3	2	3	2	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0
18: A8	3	2	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3
19: A9	3	2	3	2	1	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0
20: A10	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Direct influence/dependence map



© LIPSOR-EPITA-MICMAC



## Anexo 29 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Proveedores variados	0,03	3	0,09
Parque de vehículos más grande a nivel provincial	0,07	4	0,28
Ubicación geográfica	0,02	3	0,06
Incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales	0,08	4	0,32
Variedad de clientes con excelentes relaciones comerciales	0,09	4	0,36
Demanda de los servicios amplia en temporada baja y alta	0,06	4	0,24
Clientes en su mayoría satisfechos	0,03	3	0,09
Designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel	0,05	4	0,20
Mercado seguro y de gran prestigio nacional e internacional	0,04	3	0,12
Desarrollo de las comunicaciones	0,02	3	0,06
Efectos de la pandemia COVID-19	0,01	2	0,02
Escasez e incremento del precio del combustible	0,07	1	0,07
Medidas impuestas por el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero	0,09	1	0,09
Disminución de la entrada de turistas al territorio	0,08	1	0,08
Centralización de los precios	0,05	1	0,05
Creciente competencia con variedad de servicios y precios más flexibles	0,06	1	0,06
Posibilidades de ampliar el mercado con terceros limitadas	0,01	2	0,02
Situación energética nacional	0,08	1	0,08
Escasez y precios de las piezas de repuesto en el mercado	0,04	2	0,08
Ofertas de trabajo más atractivas en el mercado	0,02	2	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,41</b>



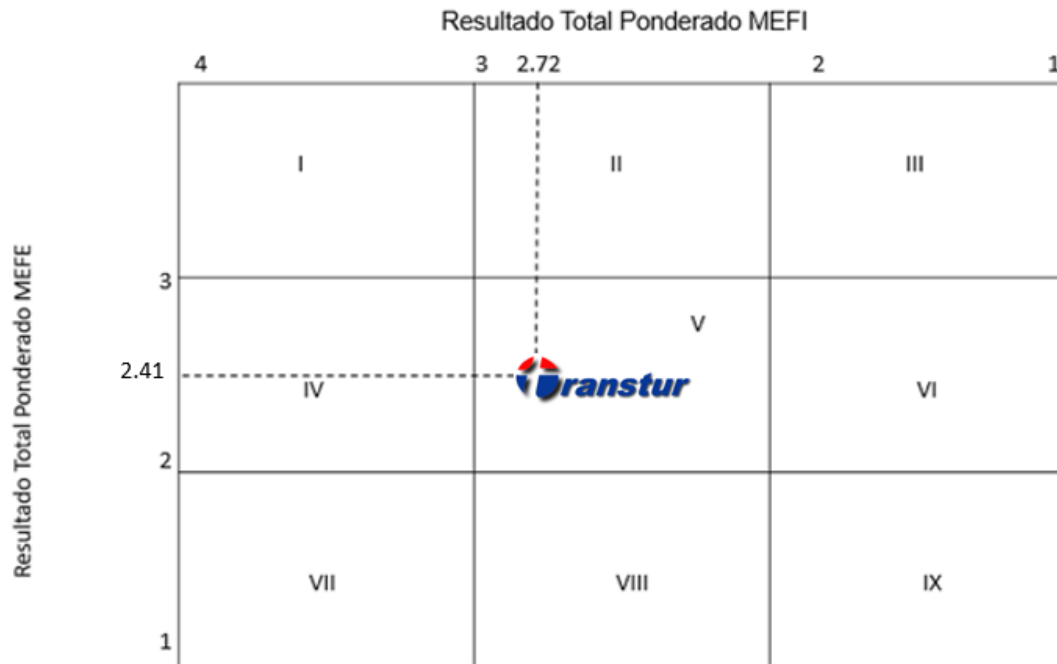


### Anexo 30 Matriz DAFO por Impactos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	SUMA
<b>F1</b>	0	2	1	0	3	2	3	2	3	3	<b>19</b>	3	1	2	0	2	1	0	3	1	2	<b>15</b>
<b>F2</b>	1	1	0	0	1	3	3	1	1	1	<b>12</b>	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	<b>11</b>
<b>F3</b>	0	2	0	0	2	3	1	1	2	2	<b>13</b>	1	1	0	2	1	1	3	3	1	1	<b>14</b>
<b>F4</b>	1	3	1	0	2	3	3	3	3	1	<b>20</b>	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	<b>23</b>
<b>F5</b>	3	2	0	1	3	1	1	0	0	3	<b>14</b>	2	0	3	1	0	2	3	0	2	1	<b>14</b>
<b>F6</b>	0	0	3	1	3	3	3	1	1	0	<b>15</b>	0	0	0	1	1	2	0	3	2	0	<b>9</b>
<b>F7</b>	3	0	0	0	1	3	1	3	1	0	<b>12</b>	3	0	3	2	0	3	2	1	1	1	<b>16</b>
<b>F8</b>	1	0	3	0	2	3	2	1	1	0	<b>13</b>	1	2	1	2	2	2	1	3	3	1	<b>18</b>
<b>F9</b>	2	1	0	0	3	1	3	3	2	2	<b>17</b>	1	0	1	0	1	2	2	1	0	0	<b>8</b>
<b>F10</b>	0	3	3	0	1	1	1	1	2	0	<b>12</b>	0	2	3	1	2	3	1	3	2	2	<b>19</b>
<b>F11</b>	0	0	3	0	1	3	3	2	1	1	<b>14</b>	3	2	1	2	2	0	3	3	2	1	<b>19</b>
<b>F12</b>	3	0	0	0	1	3	1	2	2	0	<b>12</b>	3	0	3	0	3	2	1	2	3	3	<b>20</b>
<b>F13</b>	0	0	0	3	1	3	1	3	2	0	<b>13</b>	2	2	0	3	1	3	3	3	2	2	<b>21</b>
											<b>186</b>											<b>207</b>
<b>D1</b>	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3</b>	2	1	0	2	0	2	2	3	3	3	<b>18</b>
<b>D2</b>	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	<b>22</b>	2	1	0	2	2	2	1	3	3	1	<b>17</b>
<b>D3</b>	2	0	3	1	0	2	3	2	2	1	<b>16</b>	0	2	1	2	1	2	1	1	2	1	<b>13</b>
<b>D4</b>	3	2	1	2	2	0	3	1	2	1	<b>17</b>	1	0	2	3	0	1	2	3	2	0	<b>14</b>
<b>D5</b>	3	0	3	2	0	3	2	0	2	1	<b>16</b>	2	2	1	2	1	0	3	2	0	0	<b>13</b>
<b>D6</b>	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	<b>17</b>	2	0	2	1	2	1	2	0	1	2	<b>13</b>
<b>D7</b>	2	0	0	1	3	2	0	3	1	1	<b>13</b>	2	1	2	1	2	3	1	1	2	0	<b>15</b>
											<b>104</b>											<b>103</b>



## Anexo 31 Matriz Interna-Externa



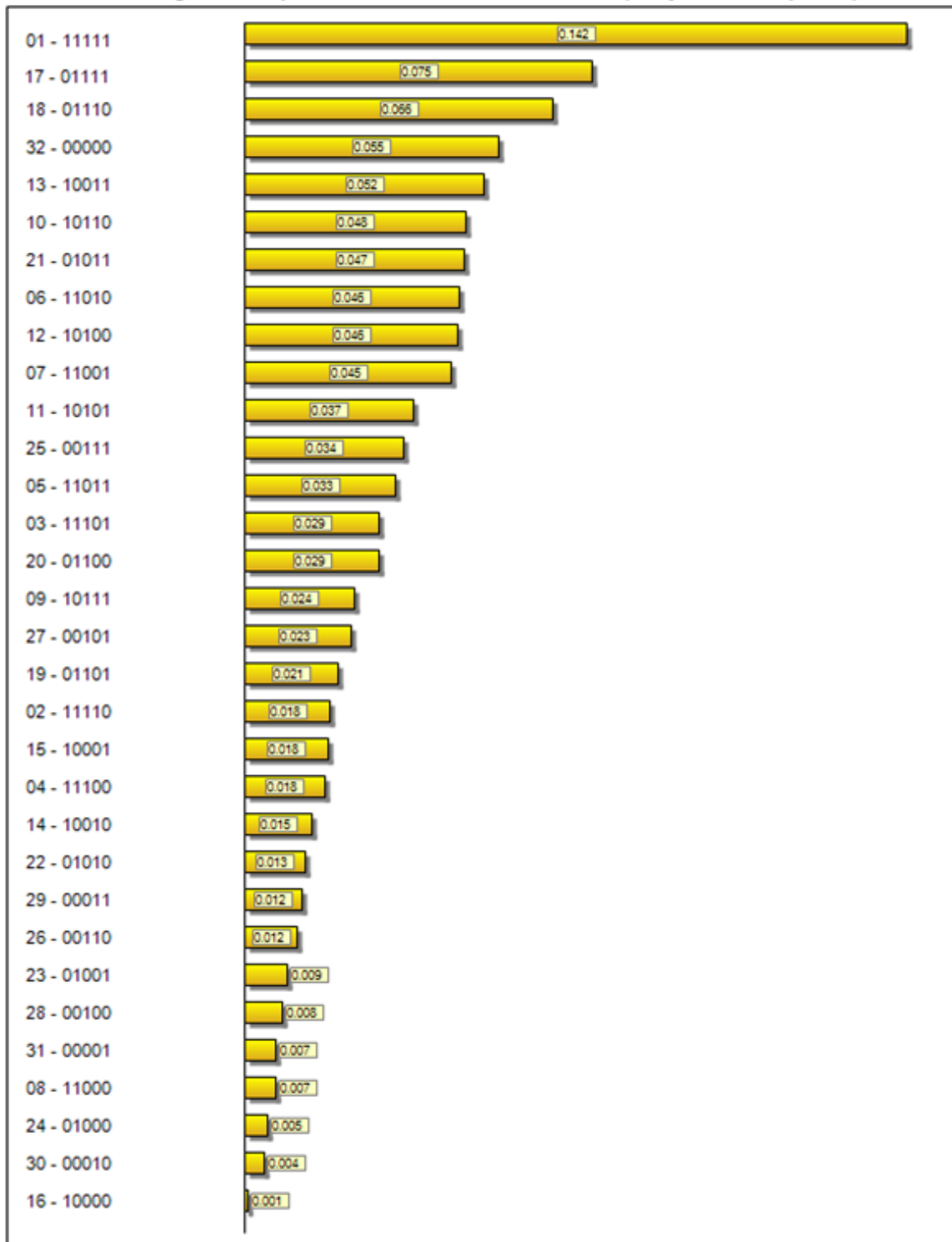
### Leyenda:

	MEFI	MEFE
RTP	2.72	2.41



## Anexo 32 Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método SMIC-PROB-EXPERT

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



© UPSOR-EPITA-PROB-EXPERT



## Anexo 33 Matriz DAFO

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parque de vehículos más grande a nivel provincial</li> <li>2. Incremento y desarrollo de cadenas hoteleras nacionales</li> <li>3. Variedad de clientes con excelentes relaciones comerciales</li> <li>4. Demanda de los servicios amplia en temporada baja y alta</li> <li>5. Designada como transportista oficial de los eventos de alto nivel</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasez y precios de las piezas de repuesto en el mercado</li> <li>2. Medidas impuestas por el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero</li> <li>3. Disminución de la entrada de turistas al territorio</li> <li>4. Centralización de los precios</li> <li>5. Creciente competencia con variedad de servicios y precios más flexibles</li> <li>6. Situación energética nacional</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en los servicios que presta</li> <li>2. Confort y calidad de la flota</li> <li>3. Autonomía financiera</li> <li>4. Variedad de ofertas y marcas comerciales</li> <li>5. Punto de renta y puesto de mando 24 horas</li> <li>6. Renovación sistemática de la flota</li> </ol>	<p><b>Estrategias Ofensivas FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el confort y calidad de la flota, aprovechando la renovación sistemática, para satisfacer las expectativas de los clientes.</li> <li>2. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal.</li> <li>3. Lograr la integración de los Sistemas de Gestión.</li> <li>4. Aprovechar el reconocimiento internacional para realizar campañas de publicidad y promoción online de los servicios.</li> <li>5. Lograr una explotación eficiente del parque de vehículos que permita una mejor utilización de los principales portadores energéticos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Defensivas FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr optimizar la flota en los distintos puntos de Renta garantizando la calidad, oportunidad y satisfacción del cliente.</li> <li>2. Introducir nuevas tecnologías con fuentes de energía renovables que permitan el mejoramiento de la eficiencia energética.</li> <li>3 Realizar análisis periódicos de los consumos de combustibles para lograr su uso eficiente.</li> <li>4. Crear nuevos recorridos turísticos de buses y trenes en función del interés del mercado extranjero y nacional.</li> <li>5. Continuar promoviendo los servicios con los clientes terceros, fundamentalmente en la etapa de baja turística.</li> <li>6. Asegurar que la base tecnológica de mantenimiento garantice la calidad y</li> </ol>



		<p>estabilidad de la flota.</p> <p>7. Fortalecer el sistema de venta online para garantizar el acceso de clientes potenciales a los servicios de la Sucursal.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salario bajo</li> <li>2. Desabastecimiento de piezas, partes y accesorios para el mantenimiento.</li> <li>3. Presupuesto para promoción y publicidad insuficiente</li> <li>4. Flota insuficiente para garantizar el servicio</li> <li>5. Tarifa de precios alta e invariable</li> </ol>	<p><b>Estrategias Adaptativas DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la innovación en la recuperación de partes y piezas de repuesto.</li> <li>2. Alcanzar un aprovechamiento eficiente del parque de equipos.</li> <li>3. Obtener un mayor contacto con los proveedores extranjeros que permitan el intercambio con las nuevas líneas de vehículos.</li> <li>4. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.</li> <li>5. Incrementar el presupuesto para promoción y publicidad</li> </ol>	<p><b>Estrategia de supervivencia DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar tecnología GPS para fomentar el uso eficiente combustible.</li> <li>2. Asegurar la contratación de insumos, partes y piezas con otros proveedores, buscando alternativas para evitar la alta paralización.</li> <li>3. Mejorar el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.</li> <li>4. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.</li> <li>5. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado.</li> </ol>



## Anexo 34 Plan de Acción Estratégico

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1. Lograr optimizar la flota en los distintos puntos de Renta garantizando la calidad, oportunidad y satisfacción del cliente.	- Realizar una mejor distribución de la flota por agencias.	Semestral	Subdirector comercial
	- Velar el cumplimiento del movimiento de flota entre agencias que permita contar con existencias en las que tengan mayor demanda.	Mensual	Director General
2. Introducir nuevas tecnologías con fuentes de energía renovables que permitan el mejoramiento de la eficiencia energética.	- Concluir la elaboración de los proyectos Paneles Fotovoltaicos y Vehículos Eléctricos	Enero/ 2023	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Adquirir la tecnología para completar los proyectos	Junio/2023	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Evaluar la factibilidad del uso de las nuevas tecnologías	Diciembre/ 2023	Subdirector de Servicios Técnicos
3 Realizar análisis periódicos de los consumos de combustibles para lograr su uso eficiente.	- Verificar el empleo de combustible a través de GPS	Permanente	Subdirector de Operaciones
	- Establecer recorridos más eficientes en términos de consumo de combustible	Diciembre/ 2022	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Controlar el empleo de la electricidad.	Permanente	Subdirector de Operaciones
4. Crear nuevos recorridos turísticos de buses y trenes en función del interés del mercado extranjero y nacional.	- Realizar un estudio para conocer la opinión de clientes sobre los recorridos turísticos de su interés.	Marzo/2023	Especialista Comercial
	- Crear las rutas y las excursiones a realizar	Mayo/2023	Especialista Comercial
5. Continuar promoviendo los servicios con los clientes terceros, fundamentalmente en la etapa de baja turística.	- Diseñar ofertas atractivas para los clientes terceros	Enero/ 2023	Especialista Comercial
	- Solicitar un rediseño de la política de precios	Junio/ 2023	Director Comercial
	- Promocionar el servicio	Permanente	Especialista Comercial
6. Asegurar que la base tecnológica de	- Controlar el mantenimiento de los compactos de limpieza.	Trimestral	Especialista Comercial



mantenimiento garantice la calidad y estabilidad de la flota.	- Garantizar con los medios existentes la reparación y mantenimiento sistemático de la flota.	Según plan	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Controlar el trabajo del personal del área.	Permanente	Subdirector de Servicios Técnicos
7. Fortalecer el sistema de venta online para garantizar el acceso de clientes potenciales a los servicios de la Sucursal.	- Completar el equipamiento informático de los Puntos de Rentas.	Junio/ 2023	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Lograr la ampliación del ancho de banda que se utiliza en las diferentes instalaciones de la Sucursal (hasta 20 mega bites)	Enero/ 2023	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Modernizar la infraestructura de Servidores.	Diciembre/ 2023	Subdirector de Servicios Técnicos
8. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal.	- Realizar un estudio del mercado para la búsqueda de nuevas agencias de viaje receptoras.	Diciembre/ 2022	Especialista Comercial
	- Establecer convenios con las nuevas agencias receptoras para la comercialización del servicio.	Marzo/2023	Director Comercial
	- Crear paquetes de información de los servicios que se ofertan en la Sucursal.	Marzo/2023	Especialista Comercial
	- Entregar paquetes de información a las agencias de viaje receptoras.	Abril/2023	Director Comercial
9. Lograr la integración de los Sistemas de Gestión.	- Realizar auditorías del Sistema de Gestión	Trimestral	Especialista de Calidad
	- Certificar el Sistema de Gestión Integrado	Diciembre/ 2023	
10. Fomentar la innovación en la recuperación de partes y piezas de repuesto.	- Efectuar fórum de ciencia y técnica para desarrollar la innovación tecnológica.	Anual	Director General
	- Incentivar a los trabajadores a presentar trabajos de innovación dándole solución a la escasez de piezas de repuesto.	Permanente	Secretario de la Sesión Sindical
	- Estimular a los trabajadores que participen en el fórum y obtengan resultados.	Anual	Director General



	- Aplicar los resultados relevantes y destacados para mejorar el funcionamiento de la flota.	Permanente	Subdirector de Servicios Técnicos
11. Incrementar el presupuesto para promoción y publicidad.	- Realizar un estudio del presupuesto necesario para la promoción y publicidad.	Diciembre/ 2022	Especialista comercial
	- Aprobar el presupuesto necesario para la promoción y publicidad	Enero/ 2023	Director Comercial
12. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.	- Emplear todas las herramientas de retroalimentación establecidas para conocer la satisfacción del cliente.	Permanente	Especialista de calidad
	- Realizar inspecciones de calidad al sistema de gestión y comprobar el seguimiento de las medidas tomadas para dar solución a los problemas.	Mensual	Especialista de calidad
	- Cumplir con el plan de auditorías de calidad y controlar su ejecución.	Mensual	Especialista de calidad
13. Aprovechar tecnología GPS para fomentar el uso eficiente combustible.	- Garantizar que todos los GPS se encuentren funcionales todo el tiempo.	Permanente	Subdirector de Operaciones
	- Verificar los recorridos	Permanente	Subdirector de Operaciones
	- Tomar medidas con los choferes que no cumplan con el itinerario establecido	Permanente	Subdirector de Operaciones
14. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.	- Aplicar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes con los precios actuales.	Enero/ 2023	Subdirector Comercial
	- Estudiar los precios de la competencia para compararlos con los de la Sucursal.	Enero/ 2023	Subdirector Comercial
	- Demostrar la necesidad de contar con tarifas de precios asequibles.	Marzo/2023	Director General
	- Solicitar la participación de directivos de la Sucursal en el establecimiento de los precios de TRANSTUR.	Marzo/2023	Director General





15. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado.	- Coordinar con la Universidad de Holguín la realización de estudios e investigaciones.	Anual	Subdirector Comercial
	- Emplear los resultados de los estudios realizados para mejorar los factores que resulten inferiores a la competencia.	Permanente	Especialista Comercial

