



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

Planeación Estratégica de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín para el periodo 2020-2022

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Carlos Manuel García Leyva

Tutor: Epg Zulema Mir Fruto

Ing. Alián Roberto Cordovés Toirac

Holguín, junio 2019



Pensamiento

"El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad, luego en la realidad".

-R.A. Wilson-



Dedicatoria

A:

A Dios por haberme dado la oportunidad de existir.
A mi madre, mis hermanos, y mi familia por su incesante apoyo.
A mi esposa y mis hijos por ser el pilar de mi felicidad.
A mi inolvidable abuela Amalia que siempre está conmigo.
A Tirso, Alain, Osany, Leudis, YUSDANI, Naylet Alejandro, Adela, Zule,
Zulema por darme la oportunidad de ser su amigo.
Y en especial a quien pudo hacer posible que este sueño se convirtiera
en realidad: mi amigo: Tony.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco con toda mi alma a:

A mis incansables tutores por sus horas de trabajo en conjunto.

A mis profesores: Helen, Ricardito, Merlinda, Katia, Daily, Zule y Eleydis
por su incondicional apoyo.

A mis compañeros de estudios de los diferentes cursos por soportarme.

A mis compañeros de trabajo y a Cubatur, por hacer posible parte de
mis sueños realidad.

Y en especial a Tony quien siempre creyó en mí.



RESUMEN

La siguiente investigación científica se titula la Planeación Estratégica de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín para el período 2020- 2022 tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que permita perfeccionar el proceso de planificación con enfoques más actualizados. Para su desarrollo se utilizaron métodos teóricos como: histórico lógico, análisis y síntesis, hipotético deductivo y la modelación, métodos empíricos como: encuestas, softwares de planificación prospectiva, consulta a expertos, método Delphi y métodos estadísticos. Se aplicó el procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas propuesto por González (2013), permitiendo diagnosticar la situación interna y externa de la sucursal, resultando ambas favorables con un predominio de fortalezas y oportunidades sobre las debilidades y amenazas, respectivamente. Además, se utilizaron la Matriz Interna Externa y la Matriz DAFO que permitieron la generación de alternativas estratégicas, potenciando las estrategias ofensivas. Por último, se elaboró un Plan de Acción Estratégico con el fin de ofrecerle a la empresa una herramienta efectiva para la implementación de las estrategias que le permitirán a la organización perfeccionar sus resultados. Los elementos antes señalados permitieron arribar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en el que se logró alcanzar el objetivo trazado.



ABSTRACT

The following scientific research is entitled "Strategic Planning of the Holguin Branch Cubatur Agency for the period 2020-2020", aims to design a strategic plan that allows perfecting the planning process with more updated approaches. Theoretical methods such as: historical - logical, analysis and synthesis, hypothetical - deductive and modeling, empirical methods such as interviews, surveys, prospective planning softwares, expert consultation, Delphi method and statistical methods were used for its development. The procedure for strategic planning in Cuban organizations proposed by González (2013) was applied, allowing the internal and external situation of the branch to be diagnosed, both favorable with a predominance of strengths and opportunities on weaknesses and threats, respectively. In addition, the Internal - External Matrix and the SWOT Matrix were used, which allowed the generation of strategic alternatives, enhancing resistance and offensive strategies. Finally, a Strategic Action Plan was developed to provide the company with an effective tool for the implementation of strategies that will enable the organization to refine its results. That elements allowed us to arrive at the conclusions and recommendations of the research, in which the objective was achieved.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación Teórica sobre la Planificación Estratégica.....	3
1.1 Surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica.....	3
1.2 Estrategia. Evolución y Conceptos.....	5
1.3 Planificación estratégica. Evolución. Conceptos.....	11
1.4 La planificación estratégica en Cuba	18
1.5 Modelos de planeación estrategia.....	20
Capítulo 2 APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA VIAJES CUBATUR SUCURSAL HOLGUIN.....	24
2.1 Procedimiento para la planeación estratégica de las organizaciones cubanas.	24
2.2. Aplicación del procedimiento en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín.....	34
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	67
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Los sustanciales cambios, que en planos económicos, políticos_sociales y tecnológicos que ha enfrentado el mundo en los últimos años y sus impactos en el sector económico han logrado ejercer transformaciones en el entorno y condiciones de operabilidad en la mayor parte de las organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las entidades se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

En esta batalla que vienen librando los empresarios por mantener niveles competitivos, se hace necesaria la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar esos cambios ipso facto, lo que ha precisado una evolución de las técnicas de dirección, que se basan cada vez más en la planificación. El reto de las empresas en asimilar estos continuos y fuertes cambios las ha obligado a adaptarse mejor al entorno, en aras de lograr incrementar la rentabilidad y la eficiencia en los productos y servicios que ofrecen para posicionarse mejor en el mercado. La puesta en marcha de este proceso parte desde pasos tan importante como la correcta toma de decisiones dentro del ámbito empresarial, la realización de estudios e investigaciones que dilucidan cada una de las condiciones de su entorno y que le permitan la optimización en la utilización de sus recursos para alcanzar y cumplir sus metas u objetivos

La aplicación de herramientas como la Dirección Estratégica facilita a la máxima dirección esta correcta toma de decisiones en el momento preciso utilizando como base la planeación estratégica, sin dudas ,una eficaz herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión que nos indican el trayecto a transitar en el futuro , así como la adaptación a los cambios en su entorno.

Nuestro país, en su condición de tercer mundista y además, bloqueado; no se encuentra ajeno a estos cambios. Cuando en 1989 colapsó el Campo Socialista, Cuba, con una base económica no desarrollada, no tuvo otra alternativa que someterse a estos cambios y buscar a profundidad soluciones a corto y mediano plazo que le permitieran emerger y no desaparecer al igual que la Unión Soviética. La pequeña Isla enfrentándose a cada una de las adversidades se insertó paulatinamente al mercado mundial, obligando a cambiar la mayor parte de la mentalidad de los dirigentes para poder lograr los objetivos propuestos sin tener que renunciar a su concepción socialista dentro de un mundo mayoritariamente capitalista.

Para Cuba, país inmerso en el perfeccionamiento de su modelo económico, se hace imperante la necesidad de cambios en la forma de concebir la economía nacional y sus procesos

empresariales, como: el paso de enfoques tradicionales a conceptos más actualizados, adaptados y eficientes a las características del mundo actual. Es por ello que la política económica aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba tiene entre sus objetivos fortalecer el trabajo de la planificación de la empresa estatal para la organización y proyección de la actividad en la misma. Como parte de este perfeccionamiento se usa la planeación estratégica, una potente herramienta para enfrentar las contingencias y mejorar así los resultados de las organizaciones.

En el año 2014 La agencia de viajes Cubatur Holguín elaboró un Plan de Acción Estratégico no tomado a consideración por la Casa Matriz, pues sus estrategias no fueron bien diseñadas ni enfocadas hacia los objetivos de la empresa, además abarcó un periodo de tiempo muy extenso que no permitió responder a la realidad del sector del turismo, el cual es muy dinámico y depende en gran medida de factores externos. Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y a solicitud de la empresa resulta necesario realizar un nuevo plan estratégico que responda a la realidad del sistema empresarial cubano, como una nueva propuesta de emprendimiento por parte de la Agencia.

Por lo tanto, se plantea el siguiente problema científico: Deficiente proyección a largo plazo en la Agencia Cubatur Holguín, lo que le limita su posicionamiento en el mercado y crecimiento sostenido.

Como objeto de la investigación se declaró: la Dirección Estratégica.

El objetivo general de la investigación es: diseñar la Planeación Estratégica de la Agencia Cubatur Sucursal Holguín.

Para ello queda definido como campo de acción: la Planeación Estratégica de la Agencia de viajes Cubatur Sucursal Holguín

Planteándose como hipótesis: el diseño de la Planeación Estratégica, dotará a su alta dirección de una herramienta que guiará su funcionamiento y proyección al futuro, lo que contribuirá al logro de un posicionamiento y crecimiento sostenido. A partir del procedimiento seleccionado de González (2013), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectivas, fundamentado en el diagnóstico interno externo de la

entidad, que permitirá dotar a la alta dirección de una herramienta que guíe su funcionamiento y proyección al futuro.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes tareas:

1. Elaborar el marco teórico conceptual.
2. Definir la direccionalidad estratégica de la agencia Cubatur Holguín.
3. Realizar el Diagnostico Estratégico de la Agencia Cubatur Holguín
4. Elaborar la proyección estratégica

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron Métodos de Investigación Científica:

- Dialéctico-Materialista: empleado como método general, que se concreta en el sistema de métodos empleados.

Métodos teóricos:

- Histórico lógico: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico.
- Análisis y síntesis: para el procesamiento de información en la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético deductivo: para aplicar el procedimiento en la realización del diagnóstico estratégico y el plan de acción.
- La modelación: para estructurar y elaborar estrategias para la organización mediante el uso de las diferentes herramientas matriciales.

Métodos empíricos:

- Observación: en la caracterización de la entidad y sus servicios
- Encuestas: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad.
- Entrevistas: utilizadas en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado.
- Softwares de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización.
- Métodos estadísticos: se emplea en el procesamiento y el estudio de la información difundida por la investigación, en la confección de tablas estadísticas y la determinación de la muestra.
- Método Delphi: manejado en la determinación de la competencia de expertos.

- Consulta a expertos: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.

Con la realización de esta investigación la Agencia de viajes Cubatur Holguín podrá contar con un plan estratégico que le permitirá perfeccionar su proceso de planificación así como brindar una herramienta a la alta dirección para la toma de decisiones y lograr el comprometimiento e involucramiento de todo el personal en el proceso de dirección estratégica de la empresa.

El informe de la investigación está compuesto por dos capítulos.

En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la Dirección y 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 Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín.

Se acompaña además de un cuerpo de anexos que complementa la comprensión del texto, así como se llegan a importantes conclusiones y recomendaciones para la empresa

Capítulo 1. Fundamentación Teórica sobre la Planificación Estratégica.

1.1 Surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica.

Igor Asoff gran teórico de la estrategia, ubica el surgimiento de la planificación en la década de 1960 propiciada por los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, otros ubican su aparición en la década de los setenta como sistema de gerencia.

La terminología: Dirección Estratégica, del inglés Strategic Management, se establece en Pittsburg, en un congreso sobre Política de empresa y Planificación en 1977 y abarca las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones.

Taylor manifestaba que el papel esencial del Manegement exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

El empleo de la dirección estratégica comenzó a tomar auge dentro del ámbito económico en todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, convirtiéndose en una de las herramientas de dirección más utilizadas universalmente.

La dirección estratégica constituye uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y en la práctica de la administración de los últimos 40 años. Cada nuevo enfoque fue anunciado como solución definitiva y completa que remplazaba a los demás; sin embargo, hoy en

día resulta claro que cada uno de los que han surgido no fueron ni mutuamente excluyentes, ni suficientemente amplios; se han ido complementando con los demás, es por ello que se considera que el desarrollo de esta herramienta de dirección se enriquecerá con la integración de diferentes enfoques de la teoría de la misma rama, tales como: benchmarking, dirección por valores y desarrollo organizacional.

Cada uno de los autores y estudiosos de cada enfoque ,sobre el tema, realizaron sus aportes partiendo de lo que consideraron la variable fundamental para lograr el máximo de efectividad en la utilización de los recursos de la empresa para maximizar sus ganancias que independientemente de las limitaciones que posea cada uno de ellos ,tienen el mérito de haber hecho aportes para ir convirtiendo la teoría de la dirección estratégica en la más empleada por los empresarios y dirigentes de todo el mundo.

En la actualidad su enfoque aspira a sustituir los enfoques parciales por otros más integradores. En primer lugar, vincula en la reflexión estratégica y en la propia ejecución los aspectos, técnicos, económicos y lógico racionales a las cuestiones políticas e intereses de los actores. Luego articula el análisis de los factores del entorno a las variables internas de la organización. Presta, por último, atención al tránsito de lo estratégico a lo operativo. Chandler, A2 (1962) considera que la dirección estratégica es la importancia de mantener un equilibrio estrategia organización que va más allá de la dirección estrategica_estructura.

Ronda Armando Guillermo, considera la dirección estrategia como: el proceso iterativo y holístico de la formulación, implantación, ejecución y control d un conjunto de maniobras que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Bartoli, A y P. Hermes plantea que la dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Para Martina Meguzzato (1991) la dirección estratégica es como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y en una actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente.

Según Menguzato y Reanau la dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva

cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases;

1-Definición de los objetivos estratégicos;

-Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio

Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocio presentes y futuras de una organización.

2-Planificación estratégica:

-Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.

-Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3-Implementación estratégica:

-Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

1.2 Estrategia. Evolución y Conceptos

El término estrategia ha sido utilizado por diversas ciencias en el análisis de sus variados campos. En la antigua Grecia los generales dirigían sus ejércitos tanto en los ataques como en la defensa de las ciudades. Cada acción requería un despliegue de diversos recursos. De la misma forma la estrategia de un ejército podría ser como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solo planeaban sino también actuaban. Por lo que ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tantos componentes como de planeación, como de toma de decisiones o, acciones conjuntamente, constituyendo estos dos conceptos los pilares para la estrategia.

Las estrategias son concebidas, en sentido general, para alcanzar una meta u objetivo. La palabra proviene del griego *strategos* (general). Su uso tuvo origen en el campo militar, pero se fue extendiendo a otras esferas de la sociedad. En la pasada década del cuarenta aparece utilizada en el ámbito económico, más tarde en los años sesenta, se aplica en el contexto empresarial y al de los servicios. Su utilización ha continuado abarcando otras esferas y su implementación se torna cada vez más imprescindible.

El concepto estrategia se introduce en el campo académico desde 1944, con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y el campo de la dirección se anuncia en estados unidos en el año 1962 y se expone posteriormente por Igor Ansoff (1965), en su libro estrategias corporativas.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socio económico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.

Desde la perspectiva que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo “programa” implica el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Es importante que a pesar de que no existe una definición universalmente aceptada sobre el concepto estrategia, existe un consenso en que la estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinara a sus principales acciones y efectividad del funcionamiento, que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y que presenta una complejidad dinámica.

Kennet Andrew (1977) establece que "Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere que sea.

Rafael de Heredia (1995) dice que "es y consiste en un proceso continuo de toma de decisiones empresariales en el presente, hecho de manera sistemática, y con el mayor conocimiento posible de la previsión de evolución hacia el futuro del entorno.

Otras definiciones de estrategia.

George Morrissey, plantea que las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Una estrategia unificada es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al mariscal a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.(J.B:quinn,1991). The Strategis Process.

Rogelio J Garciga, describe como...el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas, que conducen a la formulación de objetivos amplios de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

C.H:Besseyre señala que la estrategia, se percibe ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la misma durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: elaboración y la aplicación.

La estrategia competitiva en desarrollar una amplia de como la empresa va a competir, cuáles deben ser objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.(Pote,M:,1982)

Kenneth, Andrew define la estrategia como un conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

Theodore A. Smith señala que la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

La estrategia debe ser entendida como una actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa aun entorno cada vez más turbulento, donde su centro de atención debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa (eficiencia y eficacia) hasta las relaciones de esta con la competencia. Incluyendo las oportunidades y las amenazas.

Niveles de las estrategias empresariales.

Cuando las organizaciones se dedican a una sola actividad, ya sea producto o servicio, sus gerentes pueden desarrollar un plan estratégico único que abarque todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocio, o sea son multiactividad, en este caso la estrategia se formula en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tengan la organización.

1-Estrategia corporativa global es la que en la cumbre estratégica de una organización, es decir, en el más alto nivel de dirección. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivos, en cuales actividades participar, cuales vías y formas de crecimiento adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos. Constituye el plan general de actuación de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? Y la combinación de negocios más propicias.

2-Estrategia de las unidades estratégicas de negocio (UEN) o de actividad: la formulación estratégica en este nivel está orientada, específicamente al cumplimiento de los objetivos del área de negocios. Se trata de cómo mejorar la posición competitiva de las UEN. Son particularmente significativos entonces para este nivel los componentes de la estrategia, ya que la empresa no compite en el ámbito global, sino en cada una de sus UEN. Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que nos e ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá

su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionara, los clientes a los que quiere llegar.

Estrategias funcionales: la estrategia a nivel funcional buscar responder la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como: producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vías o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la empresa en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma características.

Características de las estrategias.

Robert H. Hayes y Steve. C. Wheelwright han definido 5 características fundamentales de la estrategia.

Horizonte temporal: generalmente la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarla y el que se tarda en observar su impacto.

Impacto: la estrategia no necesariamente debe ser impactante desde sus escogencia pero al menos su impacto final si debe ser importante.

Concentración de esfuerzos: una estrategia eficaz, por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.

Patrón de decisiones: la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean con el tiempo, estas han de apoyarse las unas con las otras, como siguiendo un patrón uniforme.

Capacidad de penetración: una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en forma que refuercen las estrategias. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las

acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a largo tiempo.

Otras características de la estrategia.

Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios. Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.

Aportan a un marco para dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.

Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.

Enfoques para la formulación de estrategias.

Enfoque ascendente: las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente, reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

Enfoque Descendente: la iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

Enfoque interactivo: en este enfoque que es un compromiso de los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

Enfoque a nivel dual: la estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

Según Henry Mintzberg existen cinco perspectivas de estrategias, cada una de estas concepciones responde a las formas diferentes de ver o asumir las estrategias.

Estrategia como pauta: constituye una pauta, una consecuencia de actividades, de actuaciones y de comportamientos descriptivos de seguimiento de la realidad.

Estrategia como plan: las estrategias representan un curso de acción consciente para enfrentar el futuro. Este enfoque concuerda con los procesos formales de establecer las estrategias.

Estrategia como posición: esta posición puede ser seleccionada con anterioridad mediante un plan o lograrse desde una pauta consistente de comportamiento. La idea principal es alcanzar una posición más favorable, haciéndose corresponder las capacidades distintivas de la organización con los factores claves del éxito del mercado.

Estrategia como perspectiva: consiste en una forma de percibir el mundo. Es lo que la empresa cree que debe y no debe hacerse, y cuál es el rumbo que debe seguirse.

Estrategia como estratagema o maniobra: expresa las maniobras de la entidad para engañar a sus competidores y ganar o mantener una posición competitiva.

1.3 Planificación estratégica. Evolución. Conceptos

La planificación estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como una herramienta para crear tácticas de guerra. A principios del siglo XX se comienza a utilizar en la lectura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedicó a crear principio de administración científica, durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución; Fayol por su parte de lo que es administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, Para 1918, la planificación aparece en la sociedad socialista en el libro “La Planificación Educativa”. Luego, a mitad de los años cincuenta, comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década, los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto, surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica. Pero este término cobra más fuerza cuando se publica para 1965 el libro “Estrategias corporativas” de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

En la actualidad los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Francisco Manso señala que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que representan conflictos de objetivos.

Según Menguzzato y Renau, la planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que representa el entorno para la empresa, de sus puntos débiles y fuertes frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos , que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Alfredo Acle Tomasin, plantea que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Para George A. Steiner, significa: "Diseñar un futuro deseado o identificar las formas para lograrlo". Asimismo nos dice: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía". Hace mención "que

también es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse cuándo y cómo deben realizarse, quien los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Terry (1986), la describe como: la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Por otra parte Chiavenato(1999), considera que la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar consistencia al desempeño de la empresa. Desde otro punto de vista, la planificación es fundamentalmente “predicción”, para disminuir el riesgo y la incertidumbre en el futuro: Se predicen sucesos o tendencias y se planifican acciones para hacerle frente.

La planificación estratégica precisa de una reflexión profunda entre los miembros de una organización que busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortaleza y debilidades, y lo que quiere ser en un futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.

En otras palabras la planificación estratégica permite agregar claridad al quehacer de una institución, estableciendo una ruta, con un rumbo claro y en un periodo acotado de tiempo. La planeación o planificación estratégica, es el proceso a través del cual se declara la visión y misión de la empresa, se analiza la situación externa de esta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Sobre la base de la planeación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tantos los planes tácticos, como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de estos. Como todo planteamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, esta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de cinco a

diez años, aunque en la práctica hoy en día, se suele realizar para un periodo de tres a un máximo de cinco años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado. La planificación estratégica es una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los de estrategia, administración estratégica, y formulación estratégica. La estrategia es un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, su programa de acción y sus prioridades de asignación de recursos, es el ámbito competitivo de la empresa, además es un intento de conseguir una ventaja competitiva para la organización. La administración estratégica es el proceso de evolución sistemática que permite detectar las fortalezas y debilidades de una organización y diseñar, aplicar nuevas estrategias definidas que de solución a las problemáticas que vive una empresa, así como su desarrollo competitivo. La formulación estratégica es un proceso que radica en responder cuatro preguntas básicas:

¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?

¿A dónde se dirige actualmente la organización?

¿Es que tipo de ambiente está la organización?

¿Qué puede hacerse para alcanzar de una mejor forma los objetivos organizacionales en el futuro?

Etapas de la planeación estratégica Las etapas de la planificación varían de un enfoque a otro, aunque generalmente existe un consenso de que son las siguientes:

1. Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

2. Implantación de las estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción

3. Evaluación de Estrategias: en esta etapa se debe revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño, y tomar acciones correctivas, ya que todas las estrategias están sujetas a cambios.

Características básicas de la planificación.

La planeación estratégica como parte de la función de planificación cumple las siguientes características:

Sentido de proceso: La planeación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.

Vinculo con el medio: tiene en cuenta los diferentes factores sociales y contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vinculo con el medio se efectúa a través de un diagnostico preliminar.

Actividad preparatoria: la planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.

Conjunto de decisiones: planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.

Para la acción: a pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones. **Sentido de futuro:** la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas. **Logro de objetivos:** el alcance de los objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.

Teoría causa-efecto: relación de casualidad entre lo decidido y los resultados esperados.

Eficiencia: para el logro de los objetivos, se busca el uso de medios más eficientes. El planificador debe estar vinculado con el medio, se debe ubicar en el terreno de la realidad social, una realidad construida por hombres que no siguen parámetros lineales ni leyes generales, que no están condicionadas irrenunciamente, que están determinados por innumerables factores (biológicos, sociales, económicos, emocionales y culturales)

Importancia y limitaciones de la planificación estratégica

Importancia.

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de la planificación estratégica, consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y relación oportuna del cambio,

sustentando sus actos no en corazonadas, sino un método, un plan o lógico establecimiento, de los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo:

- Limitaciones
- Resistencia al cambio.
- Administración reactiva
- Pereza mental
- Miedo del directivo a perder el control si otorga libertad a los subordinados.
- No aceptar las ideas de los subordinados por no tener confianza en la capacidad de su personal o por miedo a ser superado.
- Continuar con la rigidez en los sistemas y procedimientos para continuar con la facilidad de lo rutinario y por evitar un esfuerzo mental adicional.
- Continuar con Islas de información y poder.
- Atacar a los problemas desde un punto de vista.
- No desmesurar el problema para conocer su causa principal
- Confundir el síntoma o efecto con la verdadera causa del problema
- Continuar evaluando lo que se hace en lugar de los resultados
- Nuevas tendencias de la planificación Estratégica

La necesidad de realizar estudios de comportamientos de las tendencias futuras e incorporarlos a la planificación estratégica, motivó el surgimiento de la prospectiva y su más reciente corriente: la prospectiva estratégica.

La prospectiva, también conocida como el estudio del futuro, se origina en la inseguridad que presenta para el hombre el conocer el futuro que es incierto y es entendida como aquella disciplina que hace posible practicar estudios sistemáticos sobre el futuro, con el objetivo de aportar al proceso de tomas de decisiones, información útil que permita disminuir los márgenes de error, provocados al considerar situaciones de incertidumbre, en el mediano y largo plazo.

La prospectiva constituye aquella disciplina que a través de una investigación metódica, mediante el uso de técnicas y métodos científicos, permite el estudio sistemático del pasado, presente y futuro con la finalidad de estructurar escenarios a largo plazo, a partir de los cuales se puedan

planificar las acciones en el presente que permitan anticiparse a los cambios y tomar las medidas que sean necesarias, en beneficio de la misión asignada a una organización.

Etapas de análisis de prospectiva

La primera etapa tiene, por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto social organizacional, a fin de iniciar y simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas del producto, materializado en el árbol de competencias.

La tercera etapa identifica las variedades claves de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La cuarta etapa, intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégicos, permite descubrir las cuestiones claves para el futuro.

La quinta etapa, busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones claves del futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuestas a expertos, para poner en evidencias las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entornos más probables.

La sexta etapa, pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La séptima etapa, se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un medio de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y acción.

La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La novena etapa se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también de desarrollo de una vigía estratégica (externa)

1.4 La planificación estratégica en Cuba

Con el triunfo de la Revolución Cubana, surgió la necesidad de la reconstrucción económica del país, por lo que se creó un centro único de planificación, que debía platicar de tal manera que no se contrapusiera con los principios de la revolución que comenzaba a forjar una sociedad socialista. Con muy poca experiencia, pero con mucho empuje se elabora en 1962 el primer Plan de la Economía Nacional, teniendo dificultades con la metodología, debido a que se copiaron las indicaciones metodológicas de la URSS y los países socialistas, si adecuarlas a nuestras condiciones socioeconómicas.

En 1976, se caracterizó por la elaboración de la metodología del plan anual de la economía nacional, elaborada por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), organismo rector de la planificación en ese momento.

Esa metodología comienza a aplicarse como parte de la implementación del Sistema de Dirección de la Economía (SDPE), aprobado en el primer congreso del Partido Comunista de Cuba y 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 económicas; y donde queda claro de este Sistema que la planificación 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 recursos materiales, humanos y financieros y al establecimiento y mantenimiento de la proporcionalidad que exige el desenvolvimiento económico y el desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción. En 1998 se acuerda por el Buró Político realizar un proceso de perfeccionamiento organizativo y metodológico del sistema de Planificación, debido a deficiencias que limitaban el plan rector y fue denominado "Experiencias de Planificación continua".

Es fácil imaginar lo que representó para Cuba la desaparición de la URSS y del socialismo en los países de Europa y del CAME, si consideramos que el 85% del comercio exterior cubano se ejecutaba con esos países y los créditos para el desarrollo provenían de esas fuentes. Para comprender el impacto del golpe, es conveniente referirse a las características de la economía a finales de la década de los 80.

Las relaciones con la URSS y el campo socialista se basaban en una estrecha coordinación de los planes a largo plazo, en los cuales se incluían los volúmenes del comercio exterior y se acordaba el tratamiento de los balances de estos.

La junta de planificación era la encargada de realizar la asignación de recursos materiales a partir de las capacidades existentes y de establecer las relaciones macroeconómicas por la vía de los planes a corto, mediano y largo plazo de la economía.

Dada la necesidad que surge con el periodo especial que atravesó el país en la década de los 90, se implementaron nuevas habilidades de dirección estratégica, las instituciones y organismos esperaban encontrar las vías para alcanzar el éxito y ayudar al país en su recuperación económica. En 1993 se orienta crecer en las actividades productivas mes a mes, lograr productos de calidad que se pudieran insertar en la competencia, potenciar exportaciones y ganar en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. En 1994 se aprueba el decreto ley 147, Reorganización de los Órganos de la Administración Central del Estado y a la JUCEPLAN pasando a ser el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). El partido Comunista de Cuba y el Gobierno en el año 1996, surgida la necesidad de darle a la planificación y a La Dirección por Objetivos, la importancia que se merecía, inicia en todo el país un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca del nuevo enfoque que deben tener los planes, el papel que juega la misión de las empresas y la coherente relación de los planes con la tareas y los objetivos que deben ser realistas, estimulantes, medibles y alcanzables.

La planificación estratégica como enfoque de dirección, es aún muy reciente en algunas empresas, por lo que no es bien concebida. De ahí que la planificación estratégica, se presenta con muchas limitaciones lógicas de carácter cognitivo, la natural falta de experiencia y aun por ausencia de actitud y pensamiento estratégico. En 1999, se observó una reanimación de la economía y esto trajo consigo que la alta dirección construyera un catálogo acerca de la misión, visión, objetivos estratégicos y la política de calidad.

En estos momentos actuales las empresas operan en un contexto condicionado por los constantes, bruscos y dinámicos cambios en las distintas esferas de la vida social, que impone la necesidad de establecer estrategias para remediar y aliviar los daños que ocasionan al normal funcionamiento de su objeto económico. La estrategia cubana está basada en la prioridad a la planificación y su política diseñada en los lineamientos aprobados en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba, y que fueron enriquecidas por la sabiduría del pueblo con el cual fueron consultados y cuyo objetivo supremo es mantener lo logrado y crecer en las condiciones actuales.

1.5 Modelos de planeación estrategia

Desde que surgió la planeación estratégica, en la década del 60 del siglo pasado, se han diseñado diversos modelos de planeación y dirección estratégicas, existiendo consenso por los autores que abordan el tema, que la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno, fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta. El estudio de varios modelos de dirección estratégica aplicados en los últimos años, en el mundo, demuestra que la dirección estratégica consta de tres fases principales:

- Formulación
- Planeación e Implementación
- Ejecución y Control

A continuación se relacionan los distintos modelos que han sido elaborados para la planeación estratégica de una empresa formulado por diversos autores.

1. El modelo de llanes (2004), es el más utilizado por las empresas cubanas para la elaboración de diagnósticos estratégicos, el cual tiene en cuenta los siguientes pasos:

- Formulación de metas
- Indicación de los Objetivos y estrategia actual
- Análisis ambiental
- Fortalezas y debilidades
- Identificación de las oportunidades y amenazas
- Análisis de la brecha estratégica.
- Toma de decisiones estratégica.
- Desarrollo evaluación y selección de alternativas
- Implementación de la estrategia
- Medición y control del avance

La formulación de metas, favorece destacar el sentido de dirección, el enfoque de los esfuerzos guía de los planes y decisiones. Posteriormente se realiza un análisis ambiental, es decir, la situación externa de la empresa, así como la oportunidades y amenazas emparejado a esto un estudio del ambiente interno de las fortalezas y debilidades, lo que permite efectuar una evaluación final de los factores claves que intervienen interna externamente. Consecutivamente se concreta lo que se requiere por alcanzar las aspiraciones derivadas del proceso de planificación con el análisis de la brecha estratégica. Seguidamente se efectúa la toma de

decisiones estratégicas, desarrollo, evaluación y elección de las alternativas a partir de la información disponible.

2. Modelo de Marwin, el cual expone los siguientes pasos de planeación estratégica.

- Formulación de Metas
- Identificación de los objetivos
- Análisis Ambiental
- Análisis de Recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

Este modelo es más simple que el planteado por Llanes (2004), Marwin anuló los pasos de las fortalezas y debilidades, el análisis de la brecha estratégica, la toma de decisiones estratégicas, la implementación de la estrategia, así como la medición y control del avance.

3. El modelo para el diseño de la estrategia del Dr. Carlos C Martínez Martínez tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación de la Misión
- Matriz DAFO
- Factores Claves
- Escenarios de Actuación
- Determinar áreas de resultados
- Elaboración de objetivos
- Definición de estrategias
- Plan de acción.

Este modelo incluye una gran diversidad de componentes necesarios para efectuar un estudio como este, siendo en primer lugar, la razón de ser de la empresa y posteriormente la elaboración de la matriz DAFO, la cual es de gran importancia porque en ella se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito interno y externo creando los objetivos y planes de acción más reales de la empresa.

4. Jean Poul Sallevane realiza su modelo en 1992, el que presenta los pasos siguientes:

- Análisis interno (fortalezas y debilidades)
- Análisis externo (amenazas y oportunidades)
- Diagnóstico

- Objetivos Análisis estratégico Estrategia deseable Análisis competitivo externo
- Decisión estratégica
- Estrategia realizable
- Acción Empresarial

Este modelo es diferente a los otros, ya que este omite el paso formular de las metas, el análisis ambiental, el análisis de la brecha estratégica y la medición y control del avance.

5. El diseño de Philip Kotler en el año 1998, muestra la secuencia que se muestra a continuación.

- Misión
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno Formulación de los objetivos
- Formulación de las Estrategias
- Formulación de programa de acción
- Ejecución control.

Kotler revisa la Misión de la organización como primer paso, seguido de una valoración de los factores internos y externos de la organización, que sirve de punto de partida para la formulación de objetivos y de la estrategia, utilizando la confección de la matriz DAFO como su herramienta de trabajo. Estas se van a llevar a cabo mediante un plan de acción para lograr su completa ejecución y control

6. Para Cliff Bowman la planeación estratégica debe seguir los siguientes pasos:

- Fijar Metas
- Análisis de la Brecha
- Evaluación de estrategias
- Formulación de estrategias
- Aplicación de la estrategia

En este modelo se aclaran los objetivos de la empresa, se pronostican los resultados futuros con estrategias presenten e identifican brechas entre pronósticos y metas. Para identificar las ventajas competitivas se hace una evaluación interna externa y se definen las metas con la información obtenida, seguidamente se generan opciones de estrategias y se evalúan cuales son las mejores, y para concluir se preparan los planes de acción y presupuesto que son vigilados y controlados.

Capítulo 2 APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA VIAJES CUBATUR SUCURSAL HOLGUIN.

El procedimiento a implementar en este trabajo es el propuesto por González (2013) Anexo 1, el cual tiene su esencia partiendo de modelos de diferentes autores tales como Sánchez Paz (1999), Ronda (2007), David (1994) y Menguzzato el cual además cuenta las indicaciones metodológicas

para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de Administración Territorial, empresas y entidades cubanas.

2.1 Procedimiento para la planeación estratégica de las organizaciones cubanas.

El procedimiento consta 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.

Etapa 1. 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 evolución de la misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Paso No1 Selección y capacitación del grupo de expertos

Objetivos: 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 de 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 No2). 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.

Paso No2 Caracterización de la organización

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

Descri
organi

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 No1. Análisis de los Valores Compartidos.

Un aspecto de vital importancia que ha venido trabajándose en los planes estratégicos son losd: erro 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 el 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.

$$S^2 = 0.25 \text{ varianza muestral}$$

$$V^2 = 0.0025 \text{ Varianza poblacional.}$$

$$n^* = \frac{S^2}{V^2} = 100$$

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}}$$

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{44}} = 30.5810$$

Tarea No 2 Evaluación y reformulación de la Misión

La Misión se considera como el propósito general o razón de ser de una organización, debe satisfacer los 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 No 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 del sistema debe ser realizada por los expertos a través de tormentas de ideas.
Tarea No 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 Evolución 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 negocios, para analizar la situación específica de cada una de ellas. Para identificar las unidades estratégicas de negocios de la organización, de 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.

Etapas 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) Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz interna y Externa.

Paso No.1. Diagnóstico Estratégico Interno

Objetivo: realizar un diagnóstico de los factores internos, para determinar los factores claves 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 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.

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 claves 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 claves y se efectúa por el grupo de expertos. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de factores se plantean las 3 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).

4. Determinar la importancia de los factores claves a través del plan influencias/ Dependencias directas del Software MICMAC (Anexo6), 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.

Los resultados de la aplicación del MICMAC dotaran a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la matriz de evaluación de los factores Internos.

Tarea3. Matriz de Evaluación n 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).

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 claves 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(clasificación1),una debilidad menos grave(clasificación2), 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.

El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de un 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 del éxito (oportunidades y amenazas)

Tarea1. Identificación de los factores externos

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

1. Análisis del entorno: se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económicos generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o micro entorno (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.

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 asignaran en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Tarea 3. Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)

Una vez identificados los factores externos claves 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 claves 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.

3. 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. 4. 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).

5. multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

6. Sumar los resultados ponderados por 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 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 la formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO; DO; FA y DA.

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.

Estrategias 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 diagnostico 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 con la variante de solo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica en un gráfico de 9 casillas y se basa en dos dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores internos en los ejes X y los de la matriz de evaluación de los Factores Externos en el eje Y. la matriz interna externa se divide en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos: para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I;II o seguir estrategias de crecimiento y desarrollo, y para las ubicadas en los cuadrantes IV, se les recomienda III,V,VII estrategias de resistencia y para las ubicadas en los cuadrantes VI; VIII; IX la recomendación estratégica es coseche o elimine.

A partir de las dos técnicas propuestas se obtendrán posiciones u orientaciones estratégicas en la 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 4. Análisis de los escenarios SMIC

El análisis de los escenarios permitirá a la organización conocer cuáles pueden ser las situaciones que la afectaran 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 PRO EXPERT). Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

Identificación de la 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 entre los valores 0,0 y 1,0, siendo el primero muy improbable y el último muy probable.

Asignar una probabilidad condicional de cada hipótesis tomada de 2 a 2, 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 $P(i/\bar{j})$ probabilidad de i si j no se realiza.

Determinar los escenarios de posibles ocurrencia para el futuro a través del histograma de probabilidad resultante del Software SMIC PRO EXOERT. Seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia.

Etapa 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 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 formulación o adecuación de las estratégicas y para ello 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 resultante 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 la 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.

Etapa 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 lograra obtener una ventaja competitiva.

Herramienta, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas, y trabajo engrupo.

Paso No 1. Construcción de los escenarios

Objetivo: determinar el escenario más probable para el futuro de la organización.

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 de 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

Objetivos. 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 va 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 los 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, perspectiva 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 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 la estrategia propuesta 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 en cada caso.

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.

Etapa 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.

2.2. Aplicación del procedimiento en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín.

Etapa I. Investigación

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

La primera etapa del procedimiento inicia con la selección del grupo de expertos. Para cumplir este objetivo se seleccionaron 9 trabajadores, miembros del consejo de dirección y especialistas de algunas áreas de la Sucursal con conocimiento y experiencia del tema a tratar y de los servicios que presta la organización. Luego se procedió a determinar el coeficiente de competencia (K) de los posibles expertos a través del Método Delphi, empleando para ello la encuesta que propone el procedimiento en el (**Anexo # 2.**) Las respuestas se procesaron en la tabla de Excel diseñada para este propósito (**Anexos # 9 y 10**) y se obtuvieron los siguientes resultados: 7 encuestados con coeficiente de competencia alto ($- 0.8 \leq K \leq 1$), 2 con competencia media ($0.5 \leq K < 0.8$) y ninguno con competencia baja.

El grupo de expertos se constituyó con los 7 trabajadores que obtuvieron un coeficiente de competencia alto y son los siguientes:

1. Director General
2. Subdirector Comercial

3. Subdirector Económico
4. Subdirector de Capital Humano
5. Especialista de Calidad
6. Subdirector Operaciones
7. Subdirector de Mercado Interno

Una vez conformado el grupo de expertos se procedió a su capacitación, con ayuda de conferencias y talleres se explicaron cada una de las herramientas y técnicas utilizadas en el procedimiento.

Paso No. 2. Caracterización de la organización

La Agencia de Viajes Cubatur perteneciente al Ministerio del Turismo fue constituida el 01 de Agosto de 1994, según lo dispuesto en la escritura pública No 2036 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se le concedió mediante el Banco Central de Cuba, licencia general para realizar operaciones en divisas, así mismo posee las licencias correspondientes para operar según lo estipulado en su objeto social que es: brindar recreación y placer a nuestros clientes, dirigir, promover, hacer publicidad y llevar a cabo el negocio de Agencia de Viajes, desarrollando sus actividades en la mediación entre viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos.

La empresa tiene como misión: ser una organización empresarial del Sistema del Turismo comercializadora del producto turístico cubano, especializada en la actividad receptiva, multiplicadora de las ofertas en todo el territorio nacional y hacia el exterior; prestando servicios de asistencia y representación a turoperadores, turistas individuales o en grupo, organizadora profesional de congresos, de actividades opcionales, de incentivos, de turismo especializado y otros servicios, avalado por el alto nivel profesional y elevada cultura política de nuestros ejecutivos y trabajadores.

Como visión: la reafirmación, para el año 2020, como la Agencia Receptiva líder en el territorio, con un servicio de excelencia, distintivo de calidad, con marca Cubatur y con una adecuada eficiencia económica.

Entre los principios rectores de la organización se encuentran: la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes, la mejora constante de la calidad de los procesos, productos y servicios, la formación, integración y motivación de los trabajadores, la permanente asimilación de

los avances tecnológicos, promover el trabajo en equipo y aplicar un enfoque de dirección estratégico.

La Agencia de Viajes Cubatur S.A. Sucursal Holguín ofrece a sus clientes una variada gama de servicios como son la venta de excursiones, traslados, venta de capacidades de alojamiento utilizando las instalaciones estatales entre las que se encuentran los hoteles pertenecientes a Cubanacán, Gaviota e Islazul, venta de tarjetas de turista o visas, servicios de asistencia al pasajero, ventas de pólizas de seguros, boletos aéreos nacionales, tarjetas telefónicas, restaurantes y centros nocturnos y la organización de eventos.

La Agencia de viajes Cubatur Sucursal Holguín posee una estructura organizativa lineal funcional (**Anexo # 11**), con el Director General al mando al cual se le subordinan 5 subdirecciones:

Contabilidad y Finanzas, Capital Humano, Comercial, Seguridad y Protección y Operaciones.

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

Teniendo en cuenta el criterio del grupo de expertos se procede al análisis de los valores compartidos, la misión y la visión de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín.

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Aunque la Sucursal posee valores compartidos definidos por la Casa Matriz se decidió realizar un análisis de los mismos, ya que la encuesta propuesta en el procedimiento incluye en sus 3 categorías los mencionados anteriormente y permite además actualizarlos e incluir otros que puedan estar presentes en su colectivo. Para ello se escogió una muestra representativa de 30 trabajadores (**Anexo # 12**) que puntuaron del 1 al 5 los valores propuestos en la encuesta (**Anexo # 14**), las respuestas se totalizaron y se escogieron los de mayor calificación por cada categoría, resultando los valores compartidos que se declaran para la Sucursal los siguientes (se muestra entre paréntesis la puntuación obtenida):

- Valores empresariales: Disciplina (145) y Satisfacción al cliente (141)
- Valores humanos: Perseverancia (123), Justicia (127) y Optimismo (134)
- Valores laborales: Sentido de pertenencia (137) y Apoyo mutuo (128)

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín no cuenta con misión ni visión propia, asumiendo la de la Casa Matriz :ser una organización empresarial del Sistema del Turismo comercializadora

del producto turístico cubano, especializada en la actividad receptiva, multiplicadora de las ofertas en todo el territorio nacional y hacia el exterior; prestando servicios de asistencia y representación a turoperadores, turistas individuales o en grupo, organizadora profesional de congresos, de actividades opcionales, de incentivos, de turismo especializado y otros servicios, avalado por el alto nivel profesional y elevada cultura política de nuestros ejecutivos y trabajadores.

No obstante, se tomó como referencia la misma para la confección de la misión de la Sucursal, por lo cual el grupo de expertos aplicó la Matriz de Evaluación de la Misión (**Anexo# 13**). De los once aspectos evaluados 8 fueron positivos, no obstante existe la necesidad de adaptarla a las condiciones propias de la Sucursal ya que los aspectos que no resultaron positivos influyen en la capacidad comunicativa de la misión siendo estos: su originalidad, ambición y orientación hacia el futuro de la misma. Por lo que el grupo de expertos, mediante el trabajo en grupo redefinieron la misión de la Sucursal:

Misión propuesta

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín satisface necesidades de la actividad receptiva, a través de la representación de turoperadores y agencias de viajes para clientes extranjeros y de forma directa para el mercado interno, prestando una amplia gama de servicios del ocio, para lo que cuenta con toda la tecnología y relaciones necesarias y con un capital humano altamente comprometido, profesional y optimista.

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión

La Agencia de viajes Cubatur asume igualmente la de la Casa Matriz: ser como marca Cubatur la Agencia receptiva líder en el país, distinguiéndonos, por un servicio de calidad, excelencia y eficiencia, en un destino turístico único y diverso capaz de cautivar.

Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión (**Anexo # 14**) el grupo de expertos consideró necesario formular una visión propia para la Sucursal, ya que la actual carece de originalidad, autenticidad, ambición y enmarcación en el tiempo. La visión propuesta quedó definida como sigue:

Visión para el 2023

Somos la Agencia Receptiva líder en la región oriental distinguida por un servicio óptimo, seduciendo a nuestros clientes y garantizando su fidelidad.

Determinación de la Unidades Estratégicas de Negocios. (UEN)

Teniendo en cuenta la actividad que realiza la Agencia se determinaron en el grupo de expertos las siguientes Unidades Estratégicas de Negocios:

Paso No. 4. Determinación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Para facilitar la aplicación de las estrategias y lograr su efectividad es necesaria la descomposición de la entidad en partes más simples, pues esto nos permite un análisis más exhaustivo y facilita la toma de decisiones. Para la identificación de las UEN se realizó un estudio teniendo en cuenta los criterios de segmentación del procedimiento: según el tipo clientes (mercado y geográfico) y funciones principales; quedando definidas cuatro unidades estratégicas que se describen a continuación:

UEN Mercado Interno: su dirección se encuentra ubicada en la ciudad de Holguín en el Centro de Negocios. Consta con Buroes de Reservación localizados en diferentes áreas de carácter estratégico e importancia económica: Buró de ventas Cafetería Snack Bar La Begonia, Buró de Ventas Cafetería Pico Cristal, Buró de Ventas Plaza La Marqueta, Buró de Ventas Hotel Ordoño municipio Gibara, Buró de Ventas Oficina Central Guardalavaca y Buró de Ventas Centro de Negocios. Su función principal es la prestación de servicios de ventas de alojamiento, boletería aérea nacional y transporte interprovincial tanto a clientes nacionales hospedados en los hoteles como a extranjeros o terceros mediante la solicitud de las diferentes entidades asociadas a la Subdirección Comercial de la Sucursal. Entre sus funciones está la recepción y chequeo de las reservas hoteleras así como su envío en el tiempo correcto, realizar los ajustes pertinentes en caso de modificaciones o cancelaciones de las mismas así como para las operaciones en transporte aéreo. Controla la correcta aplicación del Procedimiento Específico de Trabajo para el Buró de Turismo. Planificar los ingresos por cada Buró y garantizar su cumplimiento. Controlar y verificar las políticas de precios, Costos y Márgenes de los mismos. Elaborar la estrategia para el funcionamiento de los Buroes de Turismo para su correcto y eficiente funcionamiento.

UEN Asistencia Aeropuerto: su función radica en el aseguramiento de una óptima eficiencia en la ejecución y cumplimiento de las normativas y condiciones para la ejecución de las operaciones

aéreas y sus aseguramientos. Presentar al subdirector de Operaciones y al Consejo de Dirección los análisis del resultado de las operaciones, su eficiencia económica en las diferentes Modalidades y en particular la ejecución del Riesgo en las Operaciones Aéreas, por su alto costo e impacto. Programa y ejerce el control sistemático, supervisión e inspección de toda la operación turística en las terminales aéreas, verificando el trabajo directo en cada operación, así como el control y chequeo de todas las operaciones turísticas que se originen desde las terminales aéreas en las Modalidades: Circuito, Transfer, Estancia, Renta y Boletería Aerea.

UEN Transfer y Circuitos: Se ocupa desde un inicio a la selección de los candidatos para guías de turismo en la exploración primaria con estos a fin de conocer el nivel idiomático y de instrucción de estos, así como las condiciones socio_politico y el interés por la vocación por este empeño, vela por las condiciones politico_idiologica de los mismos y por su posición dentro de los principios revolucionarios patrióticos. Para ello cuenta con un jefe de departamento o Subdirector de Operaciones y un grupo de guías de categoría A o B. Lleva acabo los mecanismos y sistemas para la coordinación y ejecución de los servicios con los diferentes prestatarios. Controla la operación y programación de traslados de toda la Sucursal así como programa e integra toda la operación turística de la entidad en las modalidades: Circuitos, Transfer y Boletería Aerea. Verifica el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Buenas Prácticas guía turístico, así como del cumplimiento del Código de Ética para los Guías. Programa y ejerce el control sistemático, supervisión e inspección de toda la operación turística a nivel de la Sucursal en las que intervengan los guías, verificando el trabajo directo en cada operación .Chequea el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Operaciones y estudia los cambios o adecuaciones que sean necesarios para un mejor funcionamiento del área.

UEN Opcionales y Costos: se ocupa de proyectar los lineamientos y normativas para el desarrollo de la actividad de opcionales, asegurando una optima eficiencia económica y calidad en la prestación de los servicios. Asegura, ejecuta y cumple con las Normativas y Condiciones para la ejecución de las Operaciones y sus aseguramientos, en base a los Contratos pactados con los Turoperadores y Agencias de Viajes Extranjeras. Programa y ejercer el control sistemático, supervisión e inspección de toda la operación turística a nivel de la Sucursal, verificando el trabajo directo en cada una.

Presenta al Director de Operaciones y al Consejo de Dirección los análisis del resultado de las

operaciones, su eficiencia económica en las diferentes Modalidades y en particular la ejecución del Riesgo en las Operaciones Aéreas, por su alto costo e impacto. Realiza el análisis del cumplimiento de los cupos y las operaciones ejecutadas con cada Proveedor exigiendo el cumplimiento de los requerimientos, las condiciones y parámetros de calidad pactados y las respectivas medidas tanto preventivas como correctivas a ejecutar en coordinación con la Dirección de Calidad. Controla la programación y trabajo de los supervisores del Departamento de Guías. Presenta al Director de Operaciones los análisis del resultado del trabajo de los guías, su participación en las incidencias de calidad, y su impacto en los resultados económicos de la Sucursal. Labora con la política de precios ficha de costos y Márgenes para toda la operación, evaluando la rentabilidad de las mismas. Garantiza el servicio de guía turístico, según la demanda de los grupos de Opcionales y Traslados. Coordina la prestación del servicio de guías a otros Polos de Cubatur, de ser necesario.

Etapa II. Análisis

En esta etapa el grupo de expertos realizó un análisis de la situación interna y externa de la Sucursal con el fin de determinar sus factores claves y las posibles orientaciones estratégicas a seguir, mediante el empleo de los pasos que se describen a continuación.

Paso No 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

Capacidades distintivas

Físicas: la empresa cuenta con una infraestructura adecuada y buenas condiciones de trabajo, ya que posee mobiliarios confortables y materiales de oficina; además de los recursos imprescindibles para su funcionamiento aunque debido a su crecimiento las áreas de trabajo se han ido fraccionando de forma tal que son insuficientes.

Técnicas: el sistema contable es automatizado y posee buen equipamiento en las oficinas para facilitar el trabajo compuesto por: computadoras con correo electrónico, chat y conectadas en red, teléfonos, impresoras y fotocopadoras.

Humanas: se trabaja con un elevado nivel de profesionalidad, el personal está altamente calificado, posee habilidades, compromiso e identificación con la organización y altos valores patrióticos.

Financieras: posee una cuenta en CUC y otra en CUP las cuales solo son de gastos por lo que no cuentan autonomía para el desarrollo de sus funciones.

Organizativas: el funcionamiento de la Sucursal se realiza a través de normas y requisitos rectorados por el MINTUR y un Sistema de Gestión de la Calidad que satisface los requisitos establecidos por las Normas de calidad ISO-9001/2015, que permite que los trabajadores operen con el más alto nivel de especialización y organización.

Directivas: cuenta con un comité de expertos, se realiza un buen trabajo con la reserva de las áreas claves para que obtengan una mejor preparación, los cuadros están capacitados, prevalece el respeto mutuo, la empatía, el compromiso y las exigencias por parte de la dirección.

Análisis funcional

Subsistema de Dirección

Dirige, planifica todas las actividades a realizar en la empresa y verifica que el trabajo se realice correctamente en cada una de las áreas. Responde ante la Oficina Central Cubatur el estricto cumplimiento del Objeto Social a nivel de la Sucursal. Administra todos los bienes y recursos materiales asignados a la sucursal para el cumplimiento de sus planes y nivel de actividad, representa a Cubatur ante las autoridades, organismos y entidades de su territorio. Firma o autoriza las firmas de contratos que se correspondan para el trabajo de la sucursal, dentro del ámbito de sus funciones y atribuciones. Aplica los lineamientos de la política económica y comercial de la empresa Cubatur respondiendo por el cumplimiento del presupuesto aprobado, aplica la política para el trabajo con los cuadros y sus reservas en la sucursal, aplica la política laboral y salarial en su entidad. Contrata la fuerza de trabajo necesaria y adopta las medidas racionales en cumplimiento de su nivel de su nivel de actividad, de acuerdo a la plantilla aprobada. Ejecuta el levantamiento de riesgos, detención y enfrentamiento a las disciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en su empresa, evaluando sistemáticamente su eficacia. Dirige y hace cumplir las directivas y disposiciones de los organismos superiores del estado y del gobierno, del ministerio del turismo y del grupo empresarial Viajes Cuba, en cumplimiento de las normativas legales y jurídicas por parte de los cuadros, funcionarios y trabajadores de la Sucursal. Es responsable del cumplimiento de las tareas, atribuciones y funciones propias y de las que ejerce por delegación. Atiende las tareas o grupos de trabajos que le están subordinados, asesorando orientando, controlando, evaluando y coordinando sus valores; responde por el estado de las mismas y por el cumplimiento, en estas, de las decisiones del director General y de cualquier

órgano de superior jerarquía. Convoca reuniones y despacho a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores de las aéreas subordinadas en la sucursal para el análisis y evaluación de temas, asuntos e incidencia común.

Subsistema de Contabilidad y Finanzas:

Dirige la elaboración del Plan Económico y Financiero de la empresa, así como el control, evaluación análisis de la situación financiera así como el cumplimiento de los planes tomando las medidas pertinentes para una correcta reducción de los gastos. Garantiza el perfeccionamiento del sistema de planeamiento y control de la actividad contable, evalúa los balances y determina su distorsión. Organiza, archiva y custodia toda la información que se genera en cada puesto de trabajo. Posee un personal altamente calificado y capacitado para desarrollar eficazmente todas las actividades así como su carácter de compromiso, entrega y disposición para con su empresa por lo que los convierte en una de las áreas de mayor peso interno en la Agencia.

Según la información, al cierre del año 2018 la agencia alcanza un ingreso por concepto de Ventas Brutas de 6130.0. MMP de CUC cumpliendo con lo planificado en un 94.4 % lo que representa 2053.0 MMCUC de crecimiento con relación al real 2017 aunque no se logra cumplir el plan de ventas brutas totales quedando 367.0 MP por debajo del objetivo, los crecimientos con relación al precedente 2017 estuvieron influenciados por las operaciones de tour operadores importantes como Transat Tours Canadá, y Thomas Cook así como por el incremento de las ventas de la red propia de Cubatur la cual constituye ya la segunda fuente de ingresos de la sucursal.

Se logra un índice de costo por peso en la operación de 0.76 disminuyendo el mismo en 0.04 centavos con relación al plan y en 0.02 centavos con relación al real muestra de un manejo eficiente de los costos de operación por otra parte el índice de gasto por peso de margen se comporta al cierre de año de la siguiente forma de un plan de un plan de 0.94 centavos se logran 0.91 disminuyendo el mismo en 0.03 centavos con relación al plan y en 0.02 centavos a pesar de reconocer que la planificación de los gastos el pasado año fue incorrecta el indicador se comporta favorablemente influenciado por el incremento del margen con relación al plan que de 1.3 MMP planificados se logran 1.48 lo que representa en valores absolutos 180 MP de sobre cumplimiento con relación al plan y 620 MP con relación al real del año anterior. Por otra parte el comportamiento del plan de utilidades totales antes de impuesto en moneda total ha sido el siguiente: de un plan de 74.6 MP se logran 134.5 MP sobre cumpliendo el mismo con relación a

plan y con relación a real del pasado año donde se evidencian problemas en la planificación de los gastos en los cuales existen sobregiros que pudieron haberse evitado como se verá más adelante si hubiese sido más certeros a la hora de planificarlos.

Los más representativos son: Materiales de oficina debido al incremento de la operación se ha tenido mayores consumos de materiales especialmente tickets y BM que tienen un elevado costo Agua y alcantarillado se sobregira por la necesidad de contratar el carro fosa en varias ocasiones durante el año producto a una tupidión existente en los registros de aguas albañales que estuvo bastante tiempo por resolverse por parte de acueducto y a salideros que provocó la rotura de una tubería interior de agua.

Comisión bancaria incorrecta planificación

Seguros incorrecta planificación

Variación del rate de cambio incorrecta planificación

Comisión bancaria, tarjeta de crédito y sobre las ventas incorrecta planificación

Comunicaciones en esta partida se pueden agotar reservas de ahorro como hemos venido informando durante el año pues aún las acciones de parte de la sucursal por optimizar su utilización son insuficientes.

Arrendamiento por la necesidad de incrementar puntos de ventas en las localidades de Holguín y gibara para dar respuesta a la operación.

Otros servicios a partir de haber incrementado las frecuencias de recogida de valores con SEPRO y la instalación y mejoramiento del ancho de banda en las oficinas de Holguín y Guardalavaca atendiendo a las necesidades de la operación actual.

Existen también sobregiros en la moneda nacional CUC determinados por las siguientes razones: los salarios y sus impuestos asociados se incrementan por el aumento del promedio de trabajadores debido al incremento de la operación ,lo que convierte a la agencia en uno de los mayor receptivo en el área pero a la vez provoca excesiva plantilla de trabajadores.

Otros gastos y otros servicios debido al incremento de la recogida de valores que tiene además un componente en moneda nacional.

Transporte obrero debido al incremento de la tarifa en moneda nacional del mismo y al aumento de los trabajadores que usan este servicio por necesidades de la operación

Servicios comunales y de fumigación se incrementa la recogida de desechos sólidos y el precio de la fumigación.

Servicios contratados de mantenimiento por la necesidad de reparar 2 baños y el pantry debido a salideros de agua en las conductoras y por deterioro de los mismos por el tiempo de uso
Impuestos debido al pago del impuesto por aporte para el desarrollo local que se incrementa por el sobre cumplimiento del plan.

Depreciación por el mejoramiento del equipamiento informático y la entrada de medios nuevos para las oficinas.

El comportamiento de las utilidades en el año ha sido el siguiente:

Durante el año de un plan de aporte de 540.0 MCUC se han aportado 544.0 MCUC para un cumplimiento del 101 % como se evidencia tanto el cumplimiento del plan de utilidades en ambas monedas como los aportes se evalúa de positivo.

Se cierra con un ciclo de cobro inferior a 30 días, y no se presentan cuentas vencidas en más de 30 días con clientes externos sólo unos pequeños montos internos que se encuentran conciliados y en proceso de pago por parte de la comercializadora y la casa matriz.

Se cumple estrictamente con lo establecido en la resolución 11 del MINTUR realizando los pagos a los proveedores internos y externos en menos de 30 días solo se encuentran importes vencidos en los pagos de comisiones a Thomas Cook pendientes por recibir la aprobación de CL de la última etapa del año.

Se cumple con el plan del año de portadores energéticos sólo al 90.1 %, se evidencian ahorros en el combustible y la electricidad, sin embargo se deteriora el consumo de agua por salideros que debido a lo viejo de las conexiones donde se han tenido fallas en válvulas y llaves de paso que han tenido que resolverse con esfuerzo propio de los trabajadores al no existir posibilidades de hacer reparaciones con un proveedor certificado debido a la carencia de autonomía financiera, por lo que los trabajos de mantenimiento a las redes hidráulicas no han tenido el impacto ni la calidad requerida. También se deterioran los lubricantes debido al deterioro del parque de vehículos altos consumidores de aceites.

Subsistema de Capital Humano

Supervisa el trabajo de los empleados para que se aproveche al máximo la jornada laboral, resuelve posibles problemas referentes al trabajo y determina las necesidades del personal. Realiza estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementa las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización de trabajos realizados. Analiza el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo

a las características técnicas y productivas de la empresa. Dirige las actividades de capacitación a los trabajadores y cuadros en correspondencia con las características de los puestos de trabajo, para ello se apoya en el Sistema de gestión de la Calidad certificados por las NC ISO- 9001/2015. La plantilla laboral está compuesta por un total de 44 trabajadores con contratos determinados y el resto de la contratación depende del nivel de operaciones, así como de la etapa temporal del momento: entiéndase Alta o Baja. El último año, como se menciona anteriormente ha tenido un impacto negativo debido al aumento de los contratos indeterminados por la incorrecta planificación. Su plantilla se encuentra distribuida de la siguiente forma.

Distribución de la fuerza de trabajo en la Agencia de Viajes Cubatur Holguín

Clasificación Mujeres % Hombres % Total %

Tabla No 1

Clasificación	mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Administrativos	1	2.30	4	9.10	5	11.40
Cuadros	1	2.30	2	4.55	3	6.80
Técnicos	5	11.40	2	4.55	7	15.90
Servicios	14	31.80	15	34.0	29	65.90
Total	21	47.80	23	52.20	44	100

FUENTE de elaboración propia a partir de los datos de la Sucursal.

Distribución de la fuerza de trabajo por edades

Tabla No 2

Rango de edad	Total	%
Hasta 35 años	18	40.90
De 36 a 40	12	27.30
De 41 a 45 años	8	18.20
De 46 a 45 años	4	9.10
Más de 56	2	4.50
Total	44	100

Tabla 2. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la Sucursal

En cuanto a la distribución de la fuerza de trabajo por edades se puede observar que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra por debajo del rango de 35 años representando el 40.90% del total, le sigue el rango hasta 36 a 40 años con un total de 12 trabajadores para un 27.30%, 4 trabajadores entre los 46 y 45 años para un 9.10 y con más de 56 años de edad hay 2 trabajadores siendo el 4.50% por lo que podemos afirmar que el colectivo de trabajo de la empresa es mayoritariamente joven (**Anexo 18**).

Subsistema de Comercial Asistencia y Representaciones:

Garantiza y controla el cumplimiento de las condiciones pactadas con los turoperadores en los contratos de Representación Turística. Controla el cumplimiento de los presupuestos de gastos de Asistencia y Representaciones. Organiza la distribución del trabajo, con el objetivo de optimizar los resultados de las ventas por pasajero asistido y la calidad del servicio ofertado. Planifica alternativas ante imprevisto o cancelaciones de opcionales, así como los ingresos de la empresa, evalúa el cumplimiento de los planes y aplica las medidas necesarias que garantizan su cumplimiento. Coordina cualquier queja o reclamación de los clientes ante los servicios ofrecidos por la agencia. Analiza mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos y costos en la empresa y su relación con los ingresos así como las medidas a implementar para la reducción de los gastos. Verifica la emisión de la información estadística en las fechas establecidas y al cierre de cada mes con la calidad y veracidad que requiere. Lleva cabo el análisis mensual del cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas necesarias para garantizarlo.

Planea y comprueba las acciones encaminadas al mantenimiento de la higiene en las áreas e instalaciones de la empresa. Asegura el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios y equipos. Ajusta y chequea toda la documentación de la actividad de administración de la empresa. Lleva a cabo la actividad promocional eficientemente lo que tiene un impacto positivo sobre la amplia variedad de en la cartera de productos con lo que cuenta la Agencia

Asistencia Integral:

Garantiza y controla el cumplimiento de los objetivos anuales de trabajo del grupo en observancia de los aprobados por la dirección de la empresa. Coordina con los supervisores extranjeros de las

Agencias de Viajes contratadas las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento y mejoramiento de los servicios de asistencia bajo las condiciones firmadas. Verifica la calidad del servicio de asistencia y de las reuniones de información.

Subsistema de Seguridad y Protección

La función básica del departamento de Seguridad y Protección es velar por la seguridad general de la instalación desde los recursos humanos hasta el patrimonio con que cuenta.

Posee un personal calificado y comprometido con sus deberes, con la preparación necesaria para combatir cualquier problema que se presente en la empresa asesora las decisiones de los principales directivos en materia de control interno, su mejoramiento continuo, controlando y chequeando el funcionamiento del sistema de control interno y la prevención contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la empresa.

Conoce, estudia y aplica las disposiciones legales del sistema de control interno. Cuida por el adecuado funcionamiento y la eficacia del sistema de control interno de la empresa, proponiendo las acciones y recomendaciones que resulten pertinentes. Auxilia a la dirección de la empresa en el diagnóstico de los objetivos de control de la oficina central y las UEN.

Apoya la dirección de la empresa en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del plan de prevención de riesgos y su seguimiento sistemático, a partir del análisis integral de los resultados de las acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas.

Coordina y orienta la divulgación de la información y capacitación a los trabajadores de la empresa, acerca de las políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por las instituciones o por la entidad, sobre control interno y enfrentamiento al delito, ilegalidades, hechos de corrupción y otros que sean de carácter vinculante.

Evalúa semestralmente el cumplimiento de la instrumentación y aplicación del diseño del sistema de control interno de Cubatur, proponiendo las acciones y recomendaciones necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del mismo.

Vela por el cumplimiento del Sistema de Seguridad Informática de su área de responsabilidad. Cumple con las indicaciones emitidas por la Resolución 60 del Control Interno de Cubatur estableciendo el Plan de Prevención de Riesgos de la Dirección que dirige, manteniendo una sistemática actualización y control del mismo. Establece y controla las medidas de Protección

Física y Seguridad, así como de los medios y recursos asignados. Cumplir las indicaciones establecidas en el Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, mediante una correcta implementación del Acuerdo del Consejo de estado del 22 de julio del 2010, las tareas derivadas de los acuerdos del VI Congreso del PCC y los lineamientos de su Primera Conferencia Nacional, así como las indicaciones emitidas por el MINTUR, la OSDE y el Órgano de Cuadros de la Empresa.

Dirección de operaciones

Planifica y garantiza la estrategia de desarrollo de la modalidad de Opcionales: Diseños de productos, Política de precios, Fichas de costos y Márgenes. Garantiza y controla la operación turística a nivel de la Empresa. Analiza la rentabilidad de las operaciones en las diferentes Modalidades: Transporte Terrestre y Marítimo.

Controla la elaboración y envío de los diferentes partes e informes que componen el Sistema Informativo del MINTUR y de Cubatur. Coordina las negociaciones con los proveedores de servicios, así como el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Operaciones y estudia los cambios o adecuaciones que sean necesarios para un mejor funcionamiento del grupo. Garantiza las operaciones turísticas del grupo, la consumación de las medidas organizativas que garantizan el cumplimiento de la estrategia establecida para la realización de la operación.

Chequea mensualmente los resultados de las operaciones, la eficiencia económica y la ejecución del presupuesto de gastos aprobado para el grupo relacionados con las comunicaciones, materiales de oficina, salarios y vacaciones anuales. La misma cuenta con un Staff de Guías con más de dos idiomas y altamente calificados.

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

A través del análisis interno efectuado se pudieron determinar los factores que influyen en el desarrollo de cada subsistema y UEN (fortalezas y debilidades), estos se recogieron en el (**Anexo 19**). Una vez identificados los factores y mediante trabajo en grupo los expertos procedieron a la reducción de los mismos a un listado de los quince más importantes, los cuales se emplearán posteriormente en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Fortalezas

- F1: Mayor receptivo en el área.
- F2: Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC-ISO 9001/2015
- F3: Variedad en la cartera de productos
- F4: Seguridad y fiabilidad de los servicios
- F5: Diversidad de ofertas por categorías de mercado
- F6: Personal calificado y comprometido
- F7: Guías con dos o más idiomas
- F8: Actividad promocional
- F9: Variedad de sistemas de pago
- F10: Condiciones de trabajo

Debilidades

- D1: Incorrecta Planificación Económica
- D2: Excesiva Plantilla de trabajadores en temporada alta
- D3: Hacinamiento y deficiente infraestructura en las áreas de oficinas
- D4: Poca variación en las actividades opcionales
- D5: Autonomía financiera

Para determinar la importancia de los factores el procedimiento propone el empleo del software MICMAC, estos se relacionaron de acuerdo a la influencia de cada uno de ellos sobre los restantes en la Matriz de Influencias Directas, asignándole valores entre 0 y 3 (3 muy influyente, 2 influyente, 1 poco influyente y 0 no influye). Para el análisis de los resultados se tomó el Plano de Influencias/Dependencias Directas (**Anexo 20**), donde cada factor se ubicó en una de las cuatro zonas según su importancia, comenzando por la de Conflictos, la zona de salida y la zona de problemas autónomos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 3

Zona de Poder	Zona de Conflictos	Zona de Salida	Zona de problemas Autónomos.
	D5,F4,F3,F1,F7,D4,D1	F5,F8,D2,F2,F9,F6	D3,D10

Tabla 3. Fuente elaboración propia a partir de resultados del Plano Motricidad/Dependencia del Software MICMAC.

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

A partir de los resultados del diagnóstico realizado y de la tarea anterior se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Sucursal (**Anexo # 19**), la ponderación de cada factor se asignó teniendo en cuenta su ubicación en el Plano de Influencias/Dependencias Directas del MICMAC, los mayores valores se le otorgaron a los ubicados en la zona de conflicto y los menores a los de la zona de salida y problemas autónomos.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) obtuvo un resultado total ponderado de 3.01, lo cual indica que la Sucursal posee una situación interna favorable, prevaleciendo las fortalezas sobre las debilidades. Las fortalezas que más influyen son: seguridad y fiabilidad en los servicios y guías con dos o más idiomas variedad en la cartera de productos, mayor receptivo en el área; las cuales deben ser utilizadas para eliminar las debilidades con que cuenta, entre las que resaltan: la autonomía financiera, poca variación en las actividades opcionales, y hacinamiento y deficiente infraestructura en las áreas de oficina.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Análisis del macroentorno

Económico – Generales: el turismo es un sector económico que mueve anualmente grandes cantidades de dinero y se ha convertido en una de las primeras industrias del mundo. De hecho, según apuntan las previsiones de la OMT (Organización Mundial del Turismo), a finales de la presente década podría situarse ya en el primer lugar.

El desarrollo que gradualmente ha alcanzado la actividad turística, en función del potencial de recursos turísticos y las características históricos-culturales de muchos países, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

Concebido como la gran industria sin humo, se ha convertido en los últimos años, en una de las industrias más importantes a nivel global que contribuye al desarrollo económico, social y cultural de los pueblos. Su rápido crecimiento está dado fundamentalmente por la existencia cada vez mayor de una demanda real y potencial de viajes en diversos países emisores que puede y debe satisfacerse con las ofertas del sector turístico en los destinos receptivos, originada esencialmente por la necesidad y motivación de los clientes de adquirir, cada día, nuevas y variadas experiencias.

En Cuba, el sector turístico reviste gran importancia. Se trazan acuerdos entre Cuba y otros países que hagan posible la visita de extranjeros al país y en específico al polo turístico nuestro para disfrutar de su atractivo, esto ha traído como consecuencia un perceptible crecimiento de clientes de diferentes nacionalidades, lo cual unido a la construcción de nuevos hoteles pertenecientes al grupo Cubanacán, provoca un incremento la demanda de los servicios que presta la Sucursal y facilitan a su vez la ampliación de los mismos. No obstante, el Bloqueo Económico de Estados Unidos contra el país, la aplicación del carril No 3 de la Ley anticubana Helms Burton así como la Crisis Económica Mundial, afecta el desarrollo sostenible de la agencia.

Legales: el país se encuentra actualizando el Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución con el fin de optimizar cada uno de los recursos y potencialidades existentes en las empresas cubanas. El objetivo fundamental del sector turístico como industria es la prestación de servicios encaminados a satisfacer las necesidades del turista durante su desplazamiento, no constituye una excepción. El turismo ha sido definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. Ante la relevancia económica del fenómeno, en Cuba es de vital importancia para la obtención directa de divisas la cual se desarrolla mediante indicaciones y resoluciones centralizadas de la Casa Matriz, el MINTUR y luego se le informa a la Sucursal sobre los cambios o modificaciones que deben realizar para cumplir con cada uno de los lineamientos propuestos en el Modelo Económico Cubano. En este sentido, uno de los principales objetivos de la Sucursal es el cumplimiento de varios lineamientos entre los que pueden mencionarse: incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio (Lineamiento 257).

Demográficos: la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín se encuentra centrada en un medio favorable para su desarrollo y crecimiento basado en el creciente aumento del turismo en los últimos años en el polo turístico Guardalavaca, lo cual favorece una demanda mayor a la prestación de servicios a los visitantes del destino, ya que la diversidad de clientes que arriban desde disímiles latitudes y se hospedan en la cadena de hoteles Cubanacán son primordiales para el desarrollo de la entidad. Actualmente el entorno se encuentra en un proceso de cambios

positivos que dan lugar a las nuevas inversiones hoteleras por parte de compañías francesas, convirtiéndose esta, en una gran oportunidad para que los servicios de la Agencia se extiendan en los próximos años; además, de la posibilidad de contratar fuerza de trabajo a través de la bolsa de empleo de Turempleo.

Culturales: la entidad posee un amplio reconocimiento a escala nacional e internacional avalada por más de cincuenta años de experiencia y su activa y profesional participación en disímiles eventos, congresos y ferias nacionales e internacionales que tienen lugar en el país y en el extranjero; lo cual propicia una excelente oportunidad para su desarrollo.

Tecnológico: la utilización de las llamadas (TIC) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ha tenido sin dudas un peso importante en la gestión estratégica y operatividad de la agencia la cual se ha visto beneficiada no solo por sus ventajas comunicativas sino también por la disminución de los gastos de teléfono. La utilización del Internet, la World Wide Web, las redes sociales y la revolución 2.0 han hecho más efectivas las conexiones en el ámbito interno_externo lo cual ha permitido una mayor velocidad en la prestación y confirmación de los servicios.

Análisis del microentorno

El desarrollo actual de la competencia se ha ido creciendo de forma vertiginosa por lo que resulta imperante se busquen alternativas que satisfagan las necesidades de clientes cada vez más exigentes y en muchas ocasiones repitentes, para el logro de una posición que nos situé en la cabecera de los servicios. La correcta definición de los diferentes mercados con los que trabaja la agencia posibilita que el servicio responda a la satisfacción de sus clientes atendiendo sus características lo que en la mayoría de las ocasiones los convierte en clientes leales que solicitan una y otra vez los servicios de la Agencia.

La Agencia de Viajes Cubatur S.A. Sucursal Holguín ofrece a sus clientes una variada gama de servicios como son la venta de excursiones, traslados, venta de capacidades de alojamiento utilizando las instalaciones estatales entre las que se encuentran los hoteles pertenecientes a Cubanacán, Gaviota e Islazul, venta de tarjetas de turista o visas, servicios de asistencia al pasajero, ventas de pólizas de seguros, boletos aéreos nacionales, tarjetas telefónicas, restaurantes y centros nocturnos, y la organización de eventos.

Sus principales clientes internacionales son los tour operadores Thomas Cook Inglaterra_Alemania, Prestours y Vacances Air Transat Canadá, aunque trabaja también con

otros de menor calibre; por otra parte los mercados emisores principales son Canadá, Cuba, Inglaterra, Alemania e Italia.

Los prestatarios son aquellas entidades que mantienen relaciones de trabajo con la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín. Los principales prestatarios de la Agencia son:

Tabla 4: Principales prestatarios

Prestatario	Instalación
Marina Marlin	Departamento Comercial
	Centro de Buceo
Marina Gaviota	Departamento Comercial
	Reservas
Parque Cristóbal Colón	Bioparque Rocazul
	Bariay (Restaurante Colombo)
Palmares Holguín	Bar Plaza
	Bodeguita del Medio
	Aldea Taína
	Restaurante 1720
	Restaurante El Ancla
	Restaurante Loma de la Cruz
	Nocturno
	Oficina Comercial
	Isla Cristal
Tranferraz	Tranferraz Freyre
Empresa Turística de Gibara(Iberostar)	Hotel Arsenita
	Hotel Plaza Colón
	Hotel Ordoño
	Restaurante El Faro
Paradiso Holguín	Casa de la Trova
	Dirección

Hotel Casagrande	Departamento Comercial
Palmares Guantánamo	Restaurante Taberna La Ruina (Guantánamo)
	Restaurante Los Girasoles (Guantánamo)
Palmares Santiago de Cuba	Restaurante La Rueda
	Restaurante Don Antonio
	Restaurante Zun zún
	Restaurante El Porvenir
	Restaurante Pavo Real
	Restaurante Cabaret San Pedro del Mar
	Restaurante Barracón
	Restaurante Matamoros
	Restaurante El Morro
Hoteles de Santiago	Iberoestar Imperial
	Hotel Meliá Santiago
CATEC	Fábrica Hilda Torres
	Finca El Frutal
	Fábrica de Tabacos Hg, Gibara
Hotel Río de Oro	Spa Hotel Río de Oro
Ecotur	Excursiones en Jeeps
Villa Pinares de Mayarí	Hotel Villa Pinares
Palmares Habana	Restaurante 1830
	Restaurante El Aljibe
	Restaurante Gato Tuerto
Hotel NH Capri	NH Capri
Hotel Memories Miramar	Memories Miramar
Hotel H10 Panorama	H10 Panorama
Aeropuerto de Holguín	Aeropuerto

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

El diagnóstico externo realizado permitió determinar los factores que inciden en el micro y macroentorno tanto de la entidad en general como de sus UEN. Las oportunidades y amenazas fueron listadas y reducidas posteriormente por el grupo de expertos para determinar los veinte factores externos más importantes, estos se emplearán posteriormente en la confección de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y son los siguientes:

Oportunidades

- O1: Incremento del turismo
- O2: Actualización del modelo económico cubano
- O3: Nuevas inversiones hoteleras
- O4: Bolsa de empleo de Turempleo.
- O5: Reconocimiento a escala nacional e internacional
- O6: Acceso al pago desde el exterior
- O7: Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales
- O8: Demanda de los servicios
- O9: Posición geográfica
- O10: Inserción en eventos, congresos y ferias nacionales

Amenazas

- A1: Bloqueo Económico y Comercial
- A2: Crisis Económica Mundial
- A3: Centralización del presupuesto por la Casa Matriz
- A4: Fuerte competencia con precios más atractivos
- A5: Exigencias de los clientes
- A6: Ofertas laborales atractivas en el entorno
- A7: Política de Precios establecida por la Casa Matriz
- A8: Implementación del Carril No 3 de La Ley Helms Burton

El listado de factores externos se procesó en el software MICMAC para determinar su importancia, el criterio que se siguió fue igual al empleado en el diagnóstico interno. Según los resultados del Plano de Influencias/Dependencias Directas

(Anexo 21) los factores se ubicaron en las dos zonas según su importancia como se muestra a continuación:

Tabla No 5

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

Fuente elaboración propia a partir de resultados del Plano Motricidad Dependencia del Software MICMAC.

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

Para la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (**Anexo # 23**) se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado y el análisis de la importancia de los factores obtenido del software MICMAC, las ponderaciones se asignaron de acuerdo a la posición de los factores en las cuatro zonas antes descritas y empleando también el mismo criterio que en el análisis interno.

El resultado total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (3.34) muestra que la organización posee una situación externa favorable con un predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Entre las oportunidades se destacan: Incremento del turismo, Nuevas inversiones hoteleras, Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales, Reconocimiento a escala nacional e interna; todas de vital importancia para hacer frente a sus amenazas, entre las cuales se destacan: Implementación del carril No 3 de la ley Helms Burton, Crisis económica mundial, Bloqueo económico comercial, la centralización del presupuesto por la Casa Matriz, la fuerte competencia con precios más atractivos.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

El procedimiento propone el empleo de dos técnicas matriciales (la Matriz DAFO por impactos cruzados y la Matriz Interna Externa) con el objetivo de definir las orientaciones estratégicas que conducirán el proceso de formulación de las estrategias de la organización y de resumir la información obtenida en el paso anterior.

Para la confección de la Matriz DAFO por impactos (**Anexo 22**) el grupo de expertos organizó los factores internos por filas y los externos por columnas, mediante tormenta de ideas otorgaron valores de ponderación entre 0 y 3 a los impactos entre ellos, donde 0: no existe impacto y 3: impacto de máxima intensidad. Como resultado se obtuvo que la Sucursal se ubica en el cuadrante FO con 162 puntos, coincidiendo con el diagnóstico estratégico realizado en el paso anterior, por lo que las estrategias a potenciar deben ser de tipo ofensivas.

A continuación, se procedió a la confección de la Matriz Interna Externa (**Anexo 23**) a partir de los resultados totales ponderados de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos. Según esta matriz la Sucursal se ubica en el cuadrante I, la recomendación es crecer y construir que permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

Este análisis tiene el objetivo de intentar prever la evolución de la organización y el impacto de los cambios que se produzcan en su entorno a través del empleo del Método de Impactos

Cruzados Probabilizados (SMIC Prob Expert), para ello el grupo de expertos determinó cinco posibles hipótesis:

H1: Aumento del turismo

H2: Aumento de los lazos diplomáticos

H3: Recrudescer el bloqueo económico

H4: Incremento de inversiones hoteleras

H5: Aumento de la competencia

Luego de definir las hipótesis cada uno de los expertos procedió a la determinación de las probabilidades simples y condicionales de estas, teniendo en cuenta que los valores asignados estuvieran entre 0 (muy improbable) y 1 (muy probable). Las hipótesis y sus probabilidades fueron procesadas en el software SMIC, para el análisis de los resultados se tomó el histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos (**Anexo 24**), según el cual el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia es el número 6(11010), con un valor de 13.1%, el cual

describe la ocurrencia de las dos primeras hipótesis y la cuarta que a su vez coincide con el optimista, por último el escenario pesimista es el 19 (01101) con una probabilidad de 0.1% donde se aceptan las hipótesis 2,3 y 5 y se rechazan la 1 y la 4.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)

En el diseño de las alternativas estratégicas se empleó como herramienta la Matriz DAFO (**Anexo 22**), para ello se tomaron los principales factores resultantes del análisis interno y externo. Según lo referido en el resumen del diagnóstico la Agencia Cubatur Sucursal Holguín presenta un predominio de fortalezas y oportunidades, quedando ubicada en el cuadrante FO, por tanto, se deben potenciar las estrategias ofensivas.

Etapa IV. Toma de Decisiones

Esta etapa se desarrolla con el objetivo de decidir entre las variadas opciones estratégicas que tiene la Sucursal, aquellas que sean de mayor pertinencia para su desempeño.

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

A partir de los resultados del software SMIC Prob Expert el grupo de expertos procedió a la descripción de los posibles futuros para la Agencia Cubatur Sucursal Holguín, tomándose para el estudio los escenarios: más probable, optimista y pesimista.

Escenario más probable y optimista

El incremento de los lazos diplomáticos de Cuba con el resto del mundo trae consigo ventajas económicas favorables para los servicios turísticos, ya que los visitantes al destino aumentan, favoreciendo el desarrollo de nuevas inversiones hoteleras. El Bloqueo Económico impuesto por EE.UU. a Cuba, no influye directamente sobre el desarrollo del sector, se afianza competitivamente la sucursal en el territorio oriental por lo que la competencia no puede ganar mercado.

Escenario Pesimista

El Bloqueo Económico impuesto por Estados Unidos a Cuba se recrudece, a pesar de esto el país se abre a nuevos horizontes creando nuevos lazos diplomáticos con otras naciones, pero la afluencia de turistas al destino disminuye lo que trae consigo

la obstaculización del proceso inversionista en instalaciones hoteleras. Bajo estas condiciones la competencia se torna demasiado recia y gana segmentos de mercados en el territorio oriental.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2020 – 2022
Partiendo de la misión de la entidad como objetivo supremo y tomando en consideración el diagnóstico realizado, así como las directivas establecidas para la Sucursal, se formularon los siguientes objetivos estratégicos:

1. Lograr un incremento de un 20% de turistas recibidos basado en la penetración de nuevos mercados.
2. Incrementar en un 7% las utilidades generales de la Sucursal para el año 2022.
3. Alcanzar un índice de satisfacción al cliente del 98% para el año 2022.
4. Lograr la Certificación del Sistema Integrado de Gestión en el año 2022.

Paso No.3. Selección de estrategias

En la selección de las estrategias se tuvo en cuenta el resumen del diagnóstico realizado, los escenarios, los objetivos estratégicos y las alternativas estratégicas propuestas en la Matriz

DAFO. A partir de estos criterios, las estrategias seleccionadas por el grupo de expertos son las siguientes:

1. Expandir los servicios hacia otros mercados.
2. Implementar el Sistema Integrado de Gestión.
3. Incrementar la presencia de puntos de ventas para el mercado interno en el territorio
4. Aumentar la Cartera de Servicios con nuevas ofertas.
5. Afianzar las relaciones con los clientes y mercados existentes.
6. Garantizar la estabilidad de los prestatarios.
7. Planificar una inversión en el área de oficina para aumentar el confort en la prestación de los servicios.
8. Proponer a la Casa Matriz un esquema de autonomía financiera para garantizar las oportunidades en las operaciones.

9. Incrementar las ofertas de opcionales para el mercado interno con precios atractivos.

Paso No.4. Plan de Acción

El último paso desarrollado en esta investigación fue la elaboración de un Plan de Acción para la Sucursal, cuyo objetivo es facilitar la ejecución de las estrategias seleccionadas a partir de un conjunto de acciones con sus responsables y fecha de cumplimiento. Corresponde a la alta dirección de la sucursal la implementación de las etapas V y VI, pues será la encargada de velar por la ejecución y el control de la planeación estratégica desarrollada; se sugiere tener en cuenta los elementos propuestos en el procedimiento referidos a las etapas antes señaladas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento seleccionado en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín permitieron llegar a las siguientes consideraciones que se proponen a manera de conclusiones:

1. Se elaboró el Marco Teórico Conceptual con los principales conceptos y la historia de la planeación estratégica.
2. Se identificaron los valores compartidos que prevalecen en los trabajadores, los cuales son: disciplina, satisfacción al cliente, perseverancia, optimismo, sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

3. Se formularon la misión y la visión de la Sucursal, pues no se contaba con una propia, ya que se asumía la de la empresa nacional, las cuales además presentan deficiencias.

4. El diagnóstico realizado muestra que la Sucursal posee una situación interna y externa favorable donde predominan las fortalezas y oportunidades.

5. La Matriz Interna Externa y la Matriz DAFO proponen seguir estrategias de Crecer y construir y ofensivas respectivamente.

6. El escenario más probable coincide con el optimista el cual parte de la ocurrencia de la primera (aumento del turismo), segunda (aumento de los lazos diplomáticos) y cuarta hipótesis (incremento de las inversiones hoteleras).

7. A partir de las Matrices de Impactos se elaboraron y seleccionaron nueve estrategias por el grupo de expertos y a cada una se le concibió un plan de acción, para resolver la problemática identificada.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones a la Sucursal:

Presentar al consejo de dirección de la Sucursal el nuevo plan estratégico para que lo ponga a consideración de la Casa Matriz y se valore la factibilidad de su implementación.

Proponer a la Dirección de la Sucursal la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la implementación de la Estrategia.

Mantener un constante monitoreo del entorno, con el objetivo de rediseñar o actualizar el presente Plan Estratégico, ante la ocurrencia de cambios que afecten parcial o totalmente a la entidad.

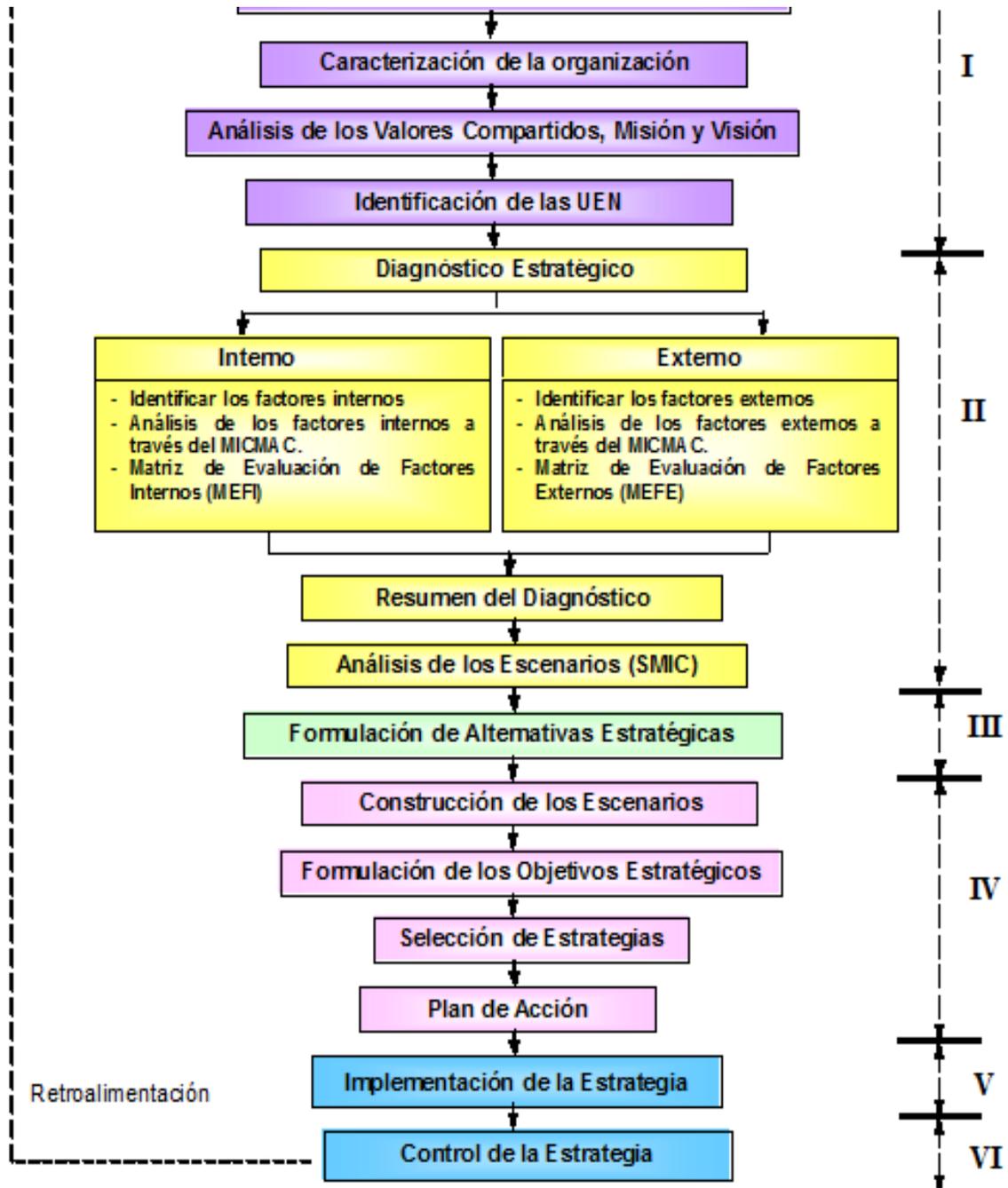
Bibliografía

1. Ansoff, H.I: Planificación a largo plazo, vol.3, no.2, Estados Unidos, 1970.
2. Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
3. David, Fred R. (1994). La Gerencia Estratégica. Novena impresión, serie empresarial, Editorial Legis, Colombia
4. De Souza (2000). El diagnostico estratégico citado en la monografía. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica>.
5. Decreto Ley 252 del 7 de agosto de 2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del
6. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, publicado en Gaceta Oficial número 007 ordinaria de 18 de febrero de 2013.
7. Decreto Ley 281 del 16 de agosto de 2007. Reglamento para la Implantación y
8. Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, publicado en Gaceta Oficial número 007 ordinaria de 16 de agosto de 2013.
9. Diario Granma. PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL: DIFÍCIL TAREA A RESOLVER (2007)
10. García, S. E., & Valencia, V. M. (2007). Planeación estratégica. México: trillas.
11. Godet, Michel (1987) citado por Fernando Ortega San Martín. LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. .
12. Godet, Michel. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta edición actualizada. Editorial Serpa.
13. Godstein (1998). Planeación estratégica, Bogotá DC, Colombia, Santa Fe, I edición, editorial MCGRACO-HIL

14. González Marrero, Yadir. (2013). Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A. de Holguín. Editorial Académica Española. ISBN 978-3-659-08597-0.
15. Hatten, K.J (1987). Gestión estratégica: análisis y acción, Prentice Hall, Nueva Jersey
16. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2016).
17. Menguzzato, M. (2007) La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Edición MES. Editorial Félix Varela, La Habana
18. Modelos de Planeación Estratégica consultados. Disponibles en: <http://zorayadelgado.blogspot.com/2011/04/modelos-de-planificacion> (Consultado en marzo 2017)
19. Quinn, J.B (1991). El proceso estratégico. Segunda edición, México, Editorial II Reg, número 1524.
19. Rodríguez García, José Luis (2000). La experiencia exitosa de la planeación en Cuba disponible en: www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/5910/Cuba_LaPlanificacion.doc.
21. Sánchez Paz, Norma (2007). Fundamentos y métodos generales de planificación.
22. Apuntes para un libro de texto. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-Gratis/2007a/248/> ISBN: 978-84-690-5280-8.
23. Serna, Humberto (1996). Planeación y gestión estratégica. Editorial Legis Colombia, Bogotá, RAM Editores. Steiner, George A (1996). Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México.
24. Stoner, James A (1996). Administración, sexta edición, reg, número 1524. México Thompson, (2012). Administración estrategia. En & A. Arthur. A. T., Administración estrategia. Mac Graw Hill.
25. Ulrich (1978). Excelencia Administrativa. Editorial Limusa. México.



Fuente: González (2013).



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 aplicara 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?

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuatro 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

¿Cuál 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 problema en la empresa.			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional.			

Anexo 3 Encuestas 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.	

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		
	Si	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisfacemos			
Auto Concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (Calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada hacia el futuro			
Creíble			
Simple, clara, directa.			
Motivadora			
Original			
Única			
Ambiciosa			

Fuente González (2013)



Anexo 5 Matriz de Evaluación de la Visión.

Componentes	Se manifiesta		
	Si	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 (2013)



Anexo 6 Matriz de Influencias/Dependencias Directas.

I n f l u e n c i a s	Alta	Zona de Poder	Zona de Conflicto
	Baja	Zona de Problemas Autónomos	Zona de Salida
		Baja	Alta
		Dependencia	



Anexo 7 Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. Estrategias Ofensivas	FA. Estrategias Defensivas
Debilidades	DO. Estrategia Adaptativas	DA. Estrategias de Supervivencia



Anexo #8 Matriz Interna Externa

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX



Anexo 9 Procesamiento de la Encuesta a los Expertos.

Expertos #	G.C.I	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Director General	10	1	1	1	1	1	3
Subdirector Comercial	10	1	1	1	1	1	2
Subdirector Económico	10	2	1	3	3	1	1
Subdirector de Capital Humano	8	1	1	3	2	2	2
Especialista Calidad	8	2	2	2	2	2	3
Subdirector de Operaciones	10	2	1	3	3	1	1
Subdirector de Seguridad y Protección	8	3	2	3	3	2	3
Asesor Jurídico	7	2	2	2	2	2	3
Subdirector de Mercado Interno	10	1	1	2	2	1	1

Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta Anexo 2^a partir de las hojas de Excel diseñadas por el Dr C Tomas Crespo Borges

Leyenda

G.C.I: grado de conocimiento e información, escala 1_0 (Anexo 2, pregunta 1)

F1, F2, F3: fuentes de argumentación (Anexo 2, Pregunta 2)

Valores: 1_Alto, 2_Medio, 3_Bajo.

Anexo 10 Resultado del Método los expertos.

Expertos	KC	KA	K	COMPETENCIA	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Director General	1	1	1	Alta Competencia	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector Comercial	1	1	1	Alta Competencia	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector Económico	1	0.9	0.99	Media Competencia	0.20	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector de Capital Humano	0.8	1	0.9	Alta Competencia	0.30	0.500.40	0.05	0.05	0.05	0.05
Especialista Calidad	0.8	0.8	0.8	Alta Competencia	0.30	0.50	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector de Operaciones	1	0.9	0.9	Alta Competencia	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector de Seguridad y Protección	0.8	0.7	0.75	Media Competencia	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05
Asesor Jurídico	0.7	0.8	0.75	Media Competencia	0.20	0.40	0.05	0.05	0.05	0.05
Subdirector de Mercado	1	1	1	Alta Competencia	0.30		0.05	0.05	0.05	0.05

Interno										
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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 multiplicado por 0.1

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.

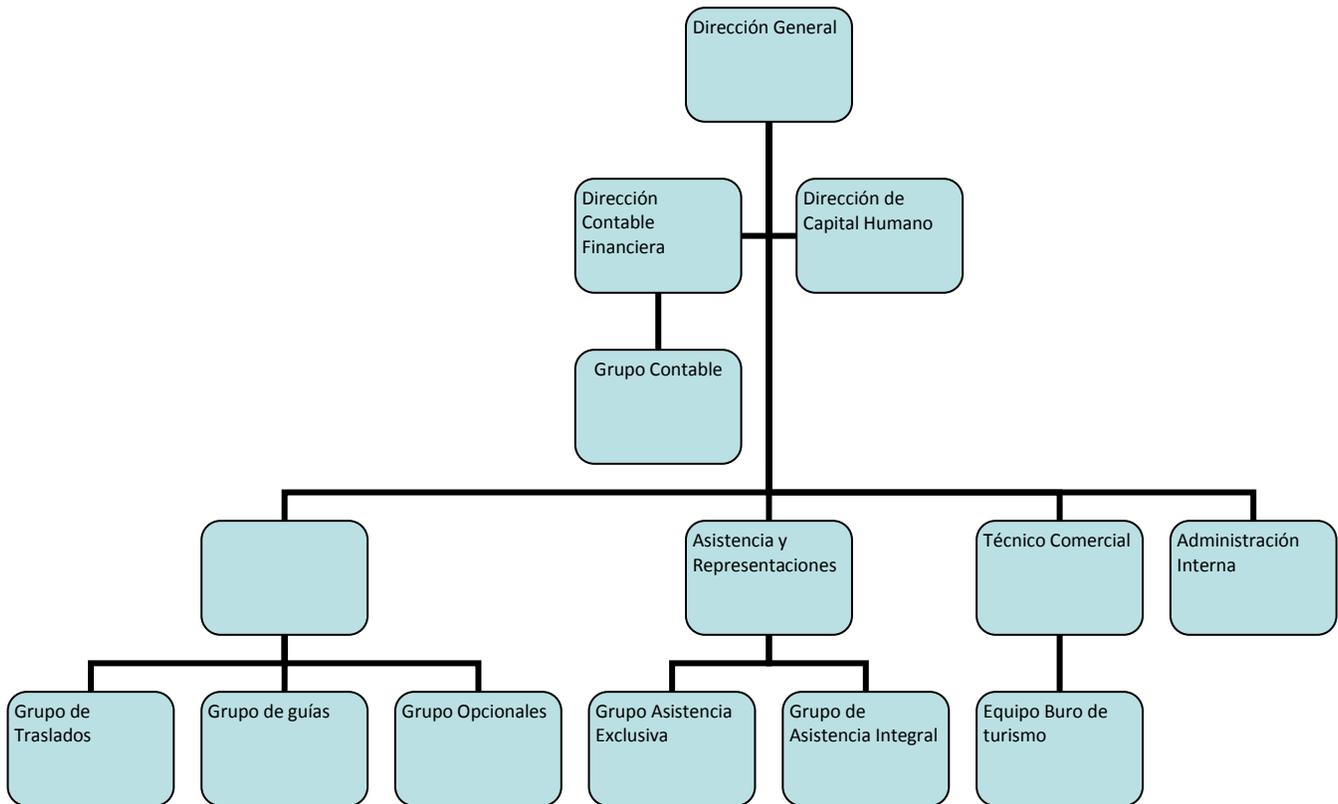
K: competencia de los expertos ($K = \frac{1}{2} (Kc. + ka)$). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles expertos en:

- $0.8 \leq K \leq 1.0$ alta

- $0.5 \leq K < 0.8$ K media

- $0 \leq K < 0.5$ K baja

Anexo 11. Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín



Anexo 12. 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: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

N=44 trabajadores

n=30

$S^2 = 0.25$ *varianza muestral*

$V^2 = 0.0025$ *Varianza poblacional.*

$$n^* = \frac{S^2}{V^2} = 100$$

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}}$$

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{44}} = 30.5810$$

Anexo 13. 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	144
Satisfacción al cliente	141
Innovación	115
Disciplina	145
Compromiso de la organización con sus trabajadores	136
Compromiso político.	137

Valores humanos

Humildad	143
Honestidad	142
Perseverancia	123
Justicia	127
Lealtad	131
Respeto	142
Solidaridad	143
Prudencia	123
Reflexión	121
Espíritu crítico	122
Optimismo	134

Valores Laborales

Motivación	136
Sentido de pertenencia	137
Laboriosidad	138
Comunicación	128
Apoyo mutuo(Unidad)	128

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



3) ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?

Anexo 14 Matriz de evaluación de la Misión.

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 hacia el futuro		X	
Creíble	X		
Simple, clara, directa.		X	
Motivadora		X	
Original		X	
Única			X
Ambiciosa		X	

Fuente: elaboración propia a partir de González (2013) y empleando el criterio del Grupo de Expertos.



Anexo 15 Matriz de Evaluación de la Visión.

Componentes	Se manifiesta		
	Si	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		

Fuente: elaboración propia a partir de González (2013) y empleando el criterio del Grupo de Expertos.



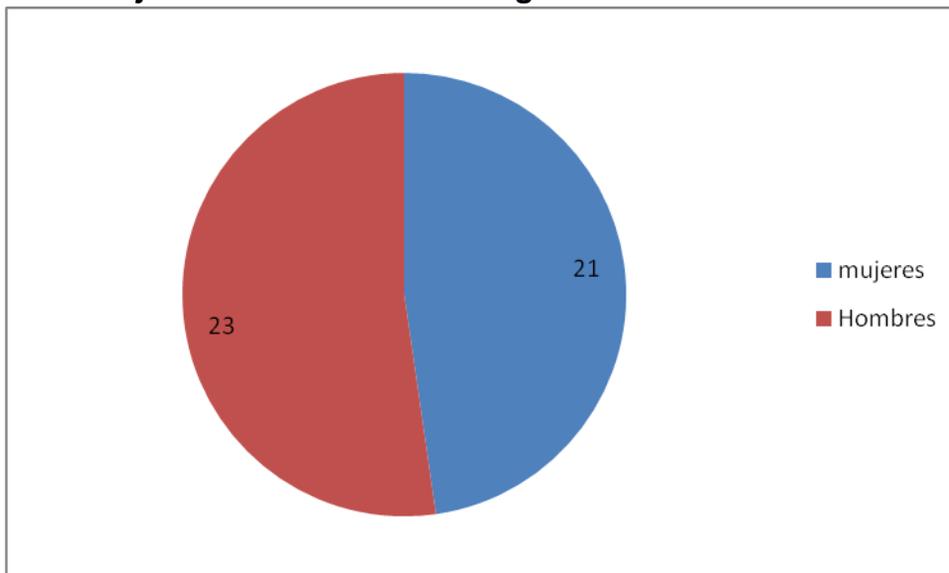
**Anexo 16 Cumplimiento de los indicadores de la Agencia de Viajes Cubatur
Sucursal Holguín al cierre del año 2018**

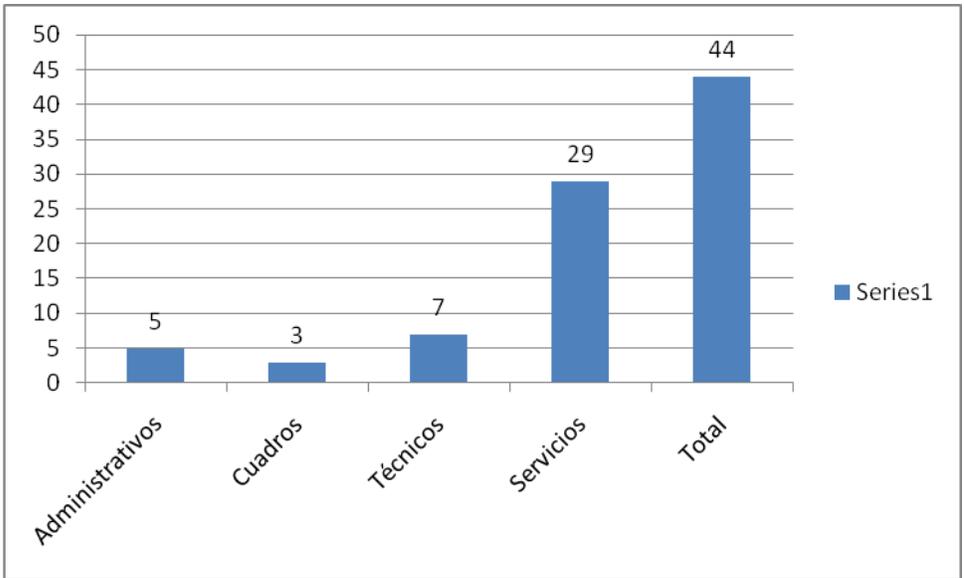
Concepto/Año	2017	Plan 2018	Real 2018	P18/R18
Divisas MP	374.00	473.00	540.00	114.2
Moneda Total MP	64.0	75.0	134.5	180.3

Partida	Plan MP	Real MP	Porciento
Salarios y sus impuestos asociados	348	352.5	101.3
Otros Gastos	37.8	47.3	125.1
Transporte Obrero	4.8	5.3	109.6
Servicios comunales y de fumigación	0.7	1.2	167.9
Servicios contratados para mantenimiento	4.7	10.6	224.5
Otros servicios	1.4	10.9	775.7
Impuestos	11.6	13.4	115.7
Depreciación	12.0	13.8	115.2

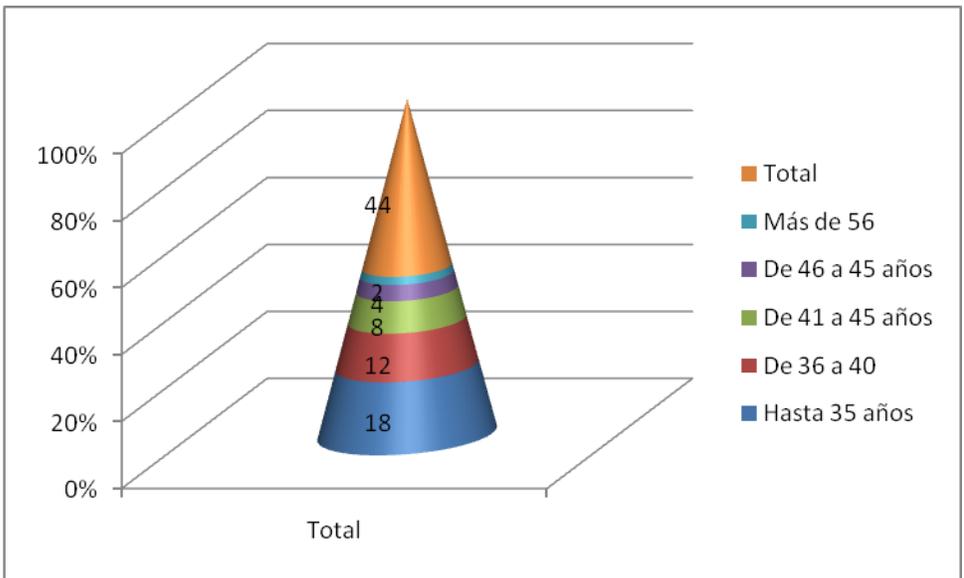
Partida	Plan MP	Real MP	Por ciento
Mat de Oficina	8.0	10.2	128.2
Agua y alcantarillado	1.2	1.3	109.3
Comisión Bancaria	4.9	14.2	290.4
Seguros	2.7	2.8	102.3
Variación del rate de Cambio	0.0	4.7	
Comisión de tarjeta de Créditos	51.3	74.7	145.7
Comisiones sobre las ventas	613.4	668.1	108.9
Comunicaciones	32.6	38.7	118.9
Arrendamiento	12.0	16.5	137.3

Anexo 17. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín TRANSTUR S.A.





Anexo 18. Distribución de edades de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín



Anexo 19 Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos Plano de influencias/dependencias directas.

	1 : F1	2 : F2	3 : F3	4 : F4	5 : F5	6 : F6	7 : F7	8 : F8	9 : F9	10 : F10	11 : D1	12 : D2	13 : D3	14 : D4	15 : D5
1 : F1	0	2	3	3	P	2	3	2	1	2	1	1	2	3	3
2 : F2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
3 : F3	3	1	0	3	3	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2
4 : F4	3	2	3	0	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2
5 : F5	P	2	3	3	0	P	P	1	1	2	2	1	1	3	2
6 : F6	2	2	2	2	P	0	3	2	1	2	1	3	2	2	1
7 : F7	3	2	3	3	P	3	0	1	2	2	2	1	2	2	1
8 : F8	2	2	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	2	2
9 : F9	1	2	2	2	1	1	2	1	0	1	3	2	2	2	3
10 : F10	2	2	1	2	2	2	2	1	1	0	2	2	3	1	3
11 : D1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	0	2	2	2	2
12 : D2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	0	3	1	3
13 : D3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	0	1	3
14 : D4	3	1	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	0	2
15 : D5	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

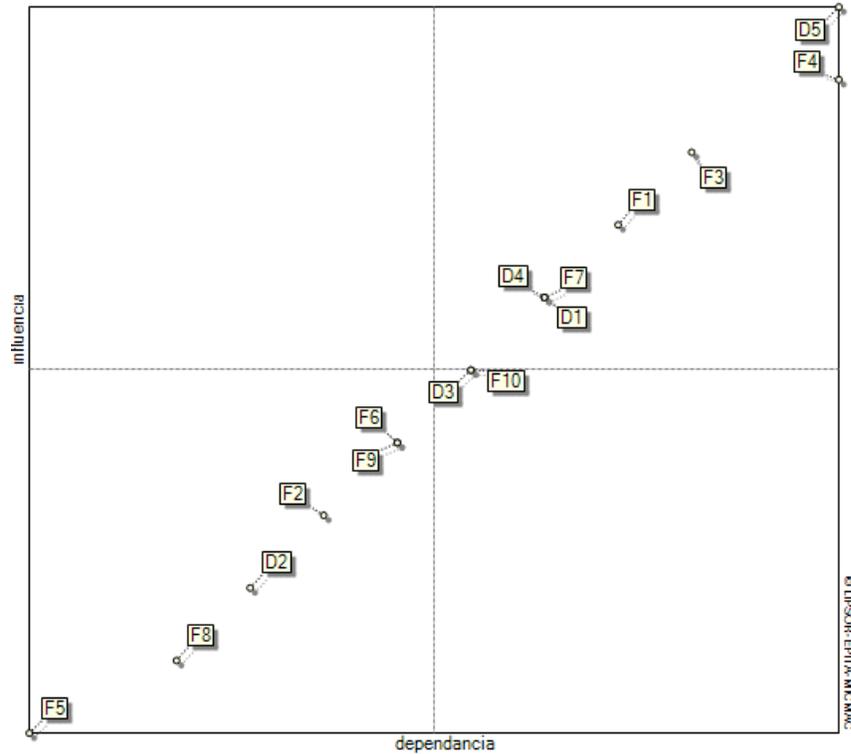
2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial



Plano de influencias / dependencias directas



Anexo 20 Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Sucursal Holguín

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Mayor receptivo en el área.	0,08	4	0,32
Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC-ISO 9001/2015	0,04	3	0,12
Variedad en la cartera de productos	0,09	4	0,36
Seguridad y fiabilidad de los servicios	0,15	4	0,60
Diversidad de ofertas por categorías de mercado	0,01	4	0,04
Personal calificado y comprometido	0,05	3	0,15
Guías con dos o más idiomas	0,07	4	0,28
Actividad promocional	0,02	3	0,06
Variedad de sistemas de pago	0,05	3	0,15

Condiciones de trabajo	0,06	4	0,24
Incorrecta Planificación Económica	0,07	1	0,07
Excesiva Plantilla de trabajadores en temporada alta	0,03	2	0,06
Hacinamiento y deficiente infraestructura en las áreas de oficinas	0,06	2	0,12
Poca variación en las actividades opcionales	0,07	2	0,14
Autonomia financiera	0,15	2	0,30
	1		3,01

Anexo 21. 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
1: O1	0	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
2: O2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
3: O3	3	2	0	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
4: O4	2	2	2	0	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2
5: O5	3	2	3	1	0	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
6: O6	3	2	2	1	2	0	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
7: O7	3	2	3	1	3	2	0	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
8: O8	3	1	3	2	3	3	3	0	3	2	3	3	2	2	2	1	1	3
9: O9	3	3	2	3	2	3	3	3	0	2	3	3	2	1	2	1	2	3
10: O10	2	2	2	1	2	2	3	2	2	0	3	3	2	1	1	1	2	3
11: A1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	2	1	1	1	1	2
12: A2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	2	1	1	1	2	2
13: A3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	3	2	2	2	3
14: A4	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	3	2	2	3
15: A5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	0	2	2	3
16: A6	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3
17: A7	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	3
18: A8	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC



Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

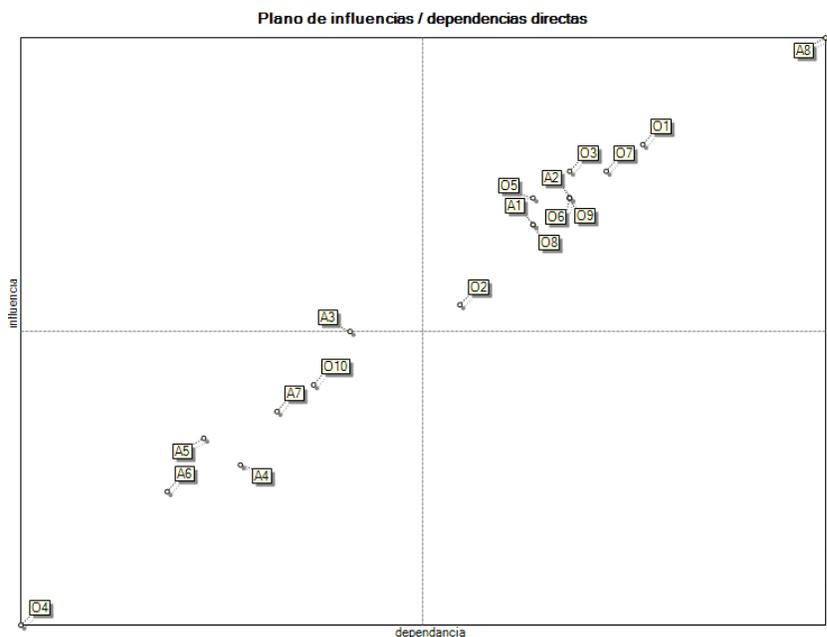
0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial



Anexo 22. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Holguín

Factores Externos Claves	Ponderacion	Clasificacion	Resultados ponderados
1 Incremento del turismo	0.11	4	0.44
2 Actualizacion del modelo economico cubano	0.05	3	0.15
3 Nuevas inversiones hoteleras	0.08	4	0.32
4 Bolsa de empleo de turempleo	0.01	3	0.03
5 Reconocimiento a escala nacional e internacional	0.07	4	0.28
6 Acceso al pago desde el exterior	0.08	3	0.24
7 Amplia cartera de proveedores co excelentes relaciones comerciales	0.08	4	0.32
8 Demanda de los servicios	0.06	4	0.24
9 Posicion geografica	0.07	4	0.28
10 Insercion en eventos,congresos y ferias nacionales.	0.03	3	0.09
1 Bloqueo economico comercial	0.06	3	0.18

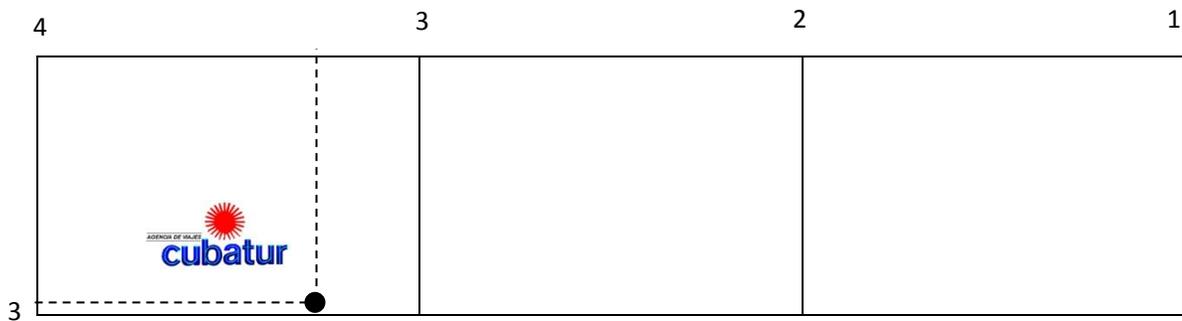
2 Crisis economica mundial	0.07	3	0.21
3 Centralizacion del presupuesto por la casa Matriz	0.04	1	0.04
4 Fuerte competencia con precios más atractivos	0.02	2	0.04
5 Exigencia de los clientes	0.02	2	0.04
6 Ofertas laborales atractivas en el entorno	0.01	2	0.02
7 Política de precios establecida por la casa Matriz	0.03	1	0.03
8 Implementación del carril No 3 de la ley Helms Burton	0.13	3	0.39
	1.00		3.34

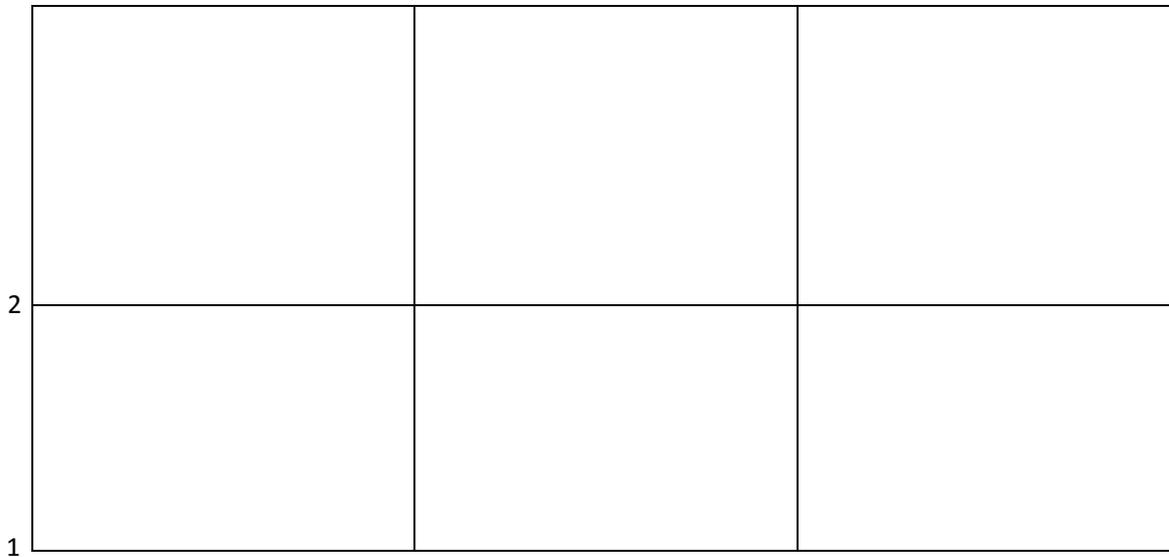
Anexo 23 Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Suma
F1	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	26	3	3	2	1	2	0	2	3	16
F2	2	2	2	0	11	1	1	2	2	0	23	1	1	2	1	1	1	1	1	9
F3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	25	3	3	2		2	2	1	1	14
F4	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	22	3	3	2	2	2	1	1	3	17
F5	3	3	0	3	2	3	3	2	2	1	22	2	2	1	1	2	1	1	3	13
F6	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	5	2	2	1	1	1	1	2	3	13
F7	2	0	3	1	1	0	0	2	0	2	11	0	0	0	0	0	1	0	0	1
F8	2	0	0	1	0	2	2	2	2	1	12	1	1	1	0	0	0	1	1	5
F9	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	4	1	1	0	0	0	0	1	0	3
F10	0	1	1	1	0	1	1	2	2	2	11	3	3	2	1	0	0	1	3	13
											161									104
D1	3	0	2	0	0	0	0	2	1	1	9	2	1	1	0	0	0	1	1	6
D2	2	0	2	0	0	0	1	2	0	1	8	0	0	0	0	0	2	0	0	2

D3	2	0	1	0	0	0	0	2	2	1	8	2	2	2	0	0	2	0	1	9
D4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	1	1	0	1	1	2	10
D5	2	1	2	0	0	1	1	1	0	0	8	2	2	1	1	1	0	1	2	10
											53									37

Anexo 24. Matriz Interna - Externa de la Sucursal
Resultado Total Ponderado de la MEFI





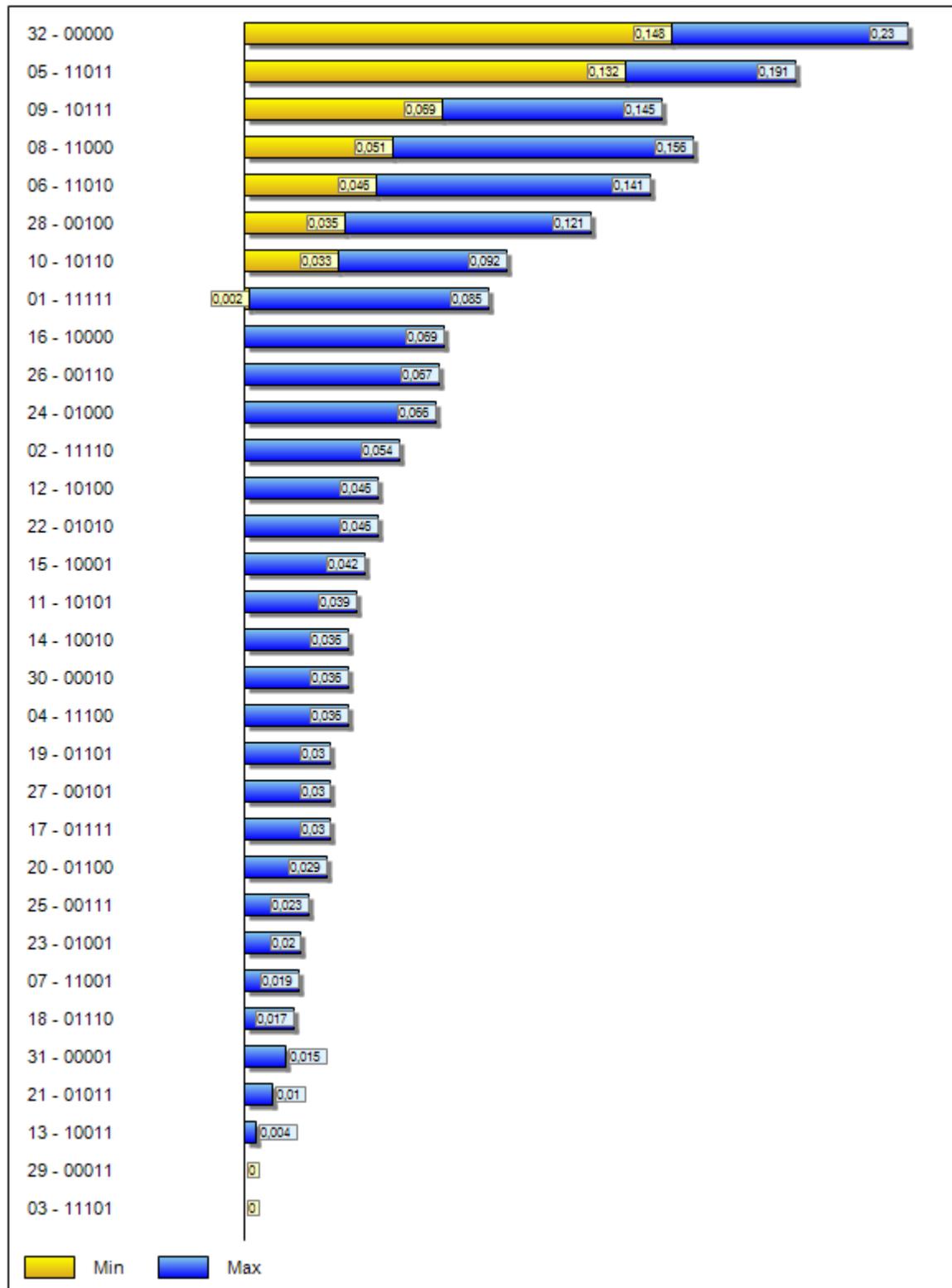
Leyenda .

	MEFE	MEFI
RTP	3.34	3.01

Anexo 25 Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método SmicProb – Expert



Histograma de los extremums (Eperos)



© IFSOR-EPITA-PROB-EXPERT



Anexo 26. Matriz DAFO para la formulación de estrategias

	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del turismo 5. Reconocimiento a escala nacional e internacional 6. Acceso al pago desde el exterior 7. Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales 8. Demanda de los servicios 9. Posición geográfica 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bloqueo Económico y Comercial 2. Crisis Económica Mundial 3. Centralización del presupuesto por la Casa Matriz 7. Política de Precios establecida por la Casa Matriz 8. Implementación del Carril No 3 de La Ley Helms Burton
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor receptivo en el aérea. 2. Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC-ISO 9001/2015 3. Variedad en la cartera de productos 4. Seguridad y fiabilidad de los servicios 5. Diversidad de ofertas por categorías de mercado. 	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir los servicios hacia otros mercados. 2. Implementar el Sistema Integrado de Gestión. 3. Incrementar la presencia de puntos de ventas para el mercado interno en el territorio. 4. Aumentar la Cartera de Servicios con nuevas ofertas. 	<p>Estrategias defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar las relaciones con los clientes y mercados existentes. 2. Recertificar el Sistema de Gestión de la Calidad para el 2022. 3. Garantizar la estabilidad de los prestatarios. 4. Rediseñar los servicios existente de acuerdo a las expectativas de los clientes.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorrecta Planificación Económica 2. Excesiva Plantilla de trabajadores en temporada alta 3. Hacinamiento y deficiente infraestructura en las áreas de oficinas 4. Poca variación en las actividades opcionales 5. Autonomía financiera 	<p>Estrategias adaptativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una correcta Planificación Económica de acuerdo a la demanda real. 2. Incrementar el nivel de actividad para retener a la plantilla potencial preparada. 3. Planificar una inversión en el área de oficina para aumentar el confort en la prestación de los servicios. 4. Proponer a la Casa Matriz un esquema de autonomía financiera para garantizar las oportunidades en las operaciones. 	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el empleo de los recursos financieros en aquellas actividades que generen mayores ingresos. 2. Planificar un promedio de trabajadores en temporada alta acorde al nivel de actividad. 3. Incrementar las ofertas de opcionales para el mercado interno con precios atractivos.

Anexo 27 Plan de Acción estratégico

Estrategia	Acciones	Fecha	Responsable
Expandir los servicios hacia otros mercados.	Realizar un estudio de nuevos mercados.	Agosto del 2020	Especialista de Calidad
	Identificar turoperadores que trabajen con los mercados estudiados. Diseñar	Diciembre del 2020	Subdirector Comercial
	Modificar el catalogo de excursiones orientado a las características de los mercados estudiados	Febrero 2021	Subdirector de Operaciones
Implementar el Sistema Integrado de Gestión.	Revisar e integrar los requisitos del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente.	Diciembre del 2020	Especialista de Calidad
	Realizar Auditoría Interna Al sistema integrado de gestión de la Calidad.	Enero 2021	Especialista de Calidad
	Certificar el Sistema de Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente.	Febrero 2021	Especialista de Calidad
Aumentar la Cartera de Servicios con nuevas ofertas.	Identificar atractivos culturales y naturales no explotados en el diseño de opcionales.	Febrero del 2020	Subdirector de Comercial
	Diseñar nuevos opcionales productos con los lugares identificados.	Julio 2020	Subdirector de Comercial
Afianzar las relaciones con los clientes y mercados existentes	Medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales.	Abril 2020	Especialista de Calidad
	Identificar los atributos críticos que afecten las relaciones con ellos	Junio 2020	Subdirector de Comercial
	Introducir los cambios necesarios para elevar la	Noviembre 2020	Subdirector Comercia

	relación con los clientes		
	Realizar encuentro de conjunto con clientes y prestatarios con el objetivo de conocer de primera mano las expectativas.	Abril 2020	Director General
Garantizar la estabilidad de los prestatarios	Identificar todas las potencialidades con los prestatarios que se operan	Junio 2020	Subdirector Comercial
	Planificar determinado nivel de actividad con cada uno de los prestatarios en función de sus atractivos y capacidad.	Julio 2020	Especialista de Calidad
	Identificar las principales insuficiencias de cada uno de los prestatarios en los servicios que presta y coordinar con ellos las posibles soluciones.	Especialista de Calidad	Septiembre del 2020
Planificar una inversión en el área de oficina para aumentar el confort en la prestación de los servicios.	Realizar un Estudio Factibilidad para la inversión en área de la oficina.	Abril2020	Director General
	Solicitar aprobación de la inversión y ejecutarla en el último año.	Abril 2022	Director General
Proponer a la Casa Matriz un esquema de autonomía financiera para garantizar las oportunidades en las operaciones.	Presentar a la Casa Matriz un Informe de los principales problemas acaecidos por la centralización financiera.	Marzo 2020	Subdirector de Economía
	Preparar la propuesta de un esquema de autonomía financiera.	Febrero 2021	Subdirector de Economía
Incrementar las ofertas de opcionales para el mercado interno con precios atractivos.	Realizar estudio de los diferentes segmentos de clientes con diferentes niveles adquisitivos.	Abril 2020	Departamento de operaciones
	Actualizar el catalogo para el mercado Interno	Septiembre 2020	Subdirector Comercial



	atendiendo a los diferentes segmentos de clientes atendiendo a su nivel adquisitivo.		
	Crear nuevas actividades opcionales a partir de los diferentes segmentos de clientes con precios y ofertas atractivas	Abril 2020	Subdirector de operaciones.