

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AEROPUERTO “FRANK PAÍS GARCÍA” PARA EL PERÍODO 2021-2024

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autora: Arleti Pérez Nápoles
Tutora: MsC. Yadira Elena González Marrero

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón dando vueltas en círculos. Es como una trampa; no tiene salida”.

Joel Ross y Michael Kami

DEDICATORIA

A todas las personas que amo les dedico este trabajo:

A mi abuela, mi tía querida y mi tío que, aunque ya no están físicamente están muy orgullosos de este triunfo

A mis padres que han sido el motor impulsor para seguir avanzando

Mi querida hermana por su apoyo incondicional

Mi esposo y mis suegros que han estado en todo momento

A mi abuelo y demás familiares que me han apoyado en todo para lograr ser licenciada



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que han hecho este triunfo posible:

A mis padres por su apoyo y amor incondicional

A mi tutora por toda su paciencia, apoyo y comprensión

A toda mi familia y en especial a mi hermana y esposo

A Luis Llorente por su apoyo y al personal del Aeropuerto

A mis amigas Karla, Lianet y Leslie por todo su cariño

Quiero agradecer a Dios por no dejarme sola en mis peores momentos y darme la fuerza para seguir adelante



RESUMEN

La siguiente investigación se titula “Planeación Estratégica del Aeropuerto Internacional “Frank País García” para el período 2021- 2024” y tiene por objetivo diagnosticar el desempeño de la entidad como punto de partida para el diseño de un plan estratégico con un enfoque más actualizado. Para su elaboración se tuvo en cuenta el procedimiento elaborado por González (2014), permitiendo determinar la situación interna y externa de la entidad, las cuales resultaron ligeramente desfavorables debido a un predominio de las debilidades y amenazas detectadas. Se elaboraron además la Matriz Interna-Externa y la Matriz DAFO las cuales sugieren estrategias de resistencia y de supervivencia respectivamente, se redactaron los escenarios para el posible futuro de la entidad y los objetivos estratégicos, y por último se confeccionó un plan de acción para facilitar la aplicación de las estrategias propuestas. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a la entidad, cumpliendo el objetivo propuesto.



ABSTRACT

The following research is titled “Strategic Planning of the Frank País García International Airport for the period 2021-2024” and its objective is to diagnose the entity's performance as a starting point for the design of a strategic plan with a more up-to-date approach. For its preparation, the procedure elaborated by González (2014) was taken into account, allowing to determine the internal and external situation of the entity, which were slightly unfavorable due to a predominance of the weaknesses and threats detected. The Internal-External Matrix and the SWOT Matrix were also prepared, which suggest resistance and survival strategies respectively, the scenarios for the possible future of the entity and the strategic objectives were drawn up, and finally an action plan was drawn up to facilitate the application of the proposed strategies. Based on the results obtained, conclusions and recommendations were made to the entity, fulfilling the proposed objective.

INDÍCE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1. La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos.....	5
1.2. La Planeación Estratégica como parte de la Dirección Estratégica	7
1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica	8
1.2.2. Estrategia. Elementos fundamentales	14
1.2.3. Planificación Prospectiva Estratégica	19
1.2.4. Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica.....	22
1.3. La Planeación Estratégica en Cuba	23
1.4. Modelos de Planeación Estratégica	25
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL “FRANK PAÍS GARCÍA”.	28
2.1 Procedimiento seleccionado para la Planeación Estratégica	28
2.2. Aplicación del procedimiento en el Aeropuerto Internacional “Frank País García”	40
Etapa 1. Investigación.....	40
Etapa 2. Análisis	45
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día, se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Ante esta realidad, se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Lo anterior implica lograr el desarrollo de todas las potencialidades de la empresa que le aseguren una supervivencia beneficiosa a largo plazo, constituyéndose esto en la misión esencial de la dirección estratégica empresarial en la actualidad. (Burbano Pérez, 2017)

Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral. (González et al., 2019)

El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva. Y ofrecer la innovación necesaria para la mejora del patrón de vida de la sociedad. (Chiavenato, 2017)

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño

financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. (Thompson, 2016)

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no se encuentra exenta de los impactos del entorno. Las transformaciones en los últimos años se han encaminado a buscar vías para insertarse en un entorno global y nuevos mecanismos para fortalecer el sistema empresarial cubano, permitiéndole diversificarse, y desarrollarse; cambiando normas de comportamiento y mecanismos vigentes por varios años. (González, 2014)

El perfeccionamiento empresarial constituye un proceso articulado sobre la base de transformaciones económico-empresariales en la que trabaja actualmente el país, a partir de la entrada en vigor del Decreto Ley 252/2007 para extenderlo al universo empresarial. Los lineamientos actualizados para el periodo 2021-2026, y lo que corresponde al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en el próximo quinquenio, constituyen la base de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 en los próximos años.

Teniendo en cuenta todos esos elementos se decidió realizar un estudio al Aeropuerto Internacional “Frank País García”, para conocer la situación que presenta en relación con la planeación estratégica, donde se pudo determinar que: existen escasos de elementos en el plan estratégico de la empresa, se trabaja de forma centralizada y además este se encuentra desactualizado.

A partir de lo anterior analizado se hace necesario elaborar un nuevo plan estratégico, con lo que se identifica el siguiente **problema científico**: ¿cómo analizar el actuar del Aeropuerto Internacional “Frank País García” como inicio para el diseño de su plan estratégico?

Como **objeto de la investigación** se declaró la Dirección Estratégica, y como **campo de acción**: la Planeación Estratégica.

El **objetivo general de la investigación es**: diagnosticar el desempeño del Aeropuerto Internacional “Frank País García” como punto de partida para el diseño de un plan estratégico con un enfoque más actualizado.

Por ello se define como **hipótesis:** el diagnóstico del desempeño del Aeropuerto Internacional “Frank País García” sobre la base de un análisis interno y externo a partir del procedimiento de González (2014), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectiva, contribuirá al diseño de un plan estratégico para la empresa con un enfoque más actualizado.

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

- a) Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a tratar.
- b) Elaborar el marco teórico referencial al objeto de investigación.
- c) Ahondar en un procedimiento que permita la formulación de estrategias para la empresa objeto de estudio.
- d) A partir de la aplicación del procedimiento seleccionado, realizar un análisis o diagnóstico del desempeño del Aeropuerto Internacional “Frank País García”
- e) Confeccionar el plan estratégico.

Para la realización de este trabajo se aplicaron los siguientes **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 comprender el objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico.
- Análisis y síntesis: para el análisis 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.
- Análisis documental: en la recopilación, selección y análisis de las fuentes.

Otros métodos, técnicas, herramientas e instrumentos:

- 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.
- Software 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, la determinación de la muestra y el análisis de los valores a través del software SPSS v.19.
- 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.

A partir del desarrollo de esta investigación en el Aeropuerto Internacional “Frank País García” se podrá contar con un plan estratégico con un enfoque más actualizado. Esta investigación está compuesta por dos capítulos, en el primero se realiza una valoración teórica de la Dirección y la Planeación Estratégica y en el segundo se trabaja con la aplicación de un procedimiento de Planeación en el Aeropuerto Internacional “Frank País García”, además del desarrollo de un grupo de anexos que fomentan la comprensión del texto y el criterio de unas conclusiones y recomendaciones que reflejan importantes resultados de la identidad.

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

1.1. La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos

En el mundo son muchos los cambios que se han generado con el pasar de los tiempo, en el campo de la economía, se ha observado el intento de establecer diferentes modelos económicos con el fin de dar respuesta a la crisis del momento, así tenemos que de una época feudal se fue pasando a una era mercantilista que posteriormente abriría las puertas al sistema capitalista como consecuencia de la industrialización, ante esta situación, las empresas han tenido que irse adaptando a este entorno, que tiende a ser complejo y dinámico pero necesario para el funcionamiento de ellas.

En su primera etapa (años 60, 70 e inicios de los 80), se consideraban solamente las variables técnico-económicas. Había un mayor protagonismo del ámbito externo y las relaciones con el entorno resultaban determinantes. No se prestaba la atención a la implementación y ejecución de la estrategia, ni a la influencia de determinados factores internos de la empresa en el logro de los resultados.

En su segunda etapa (mediados de los 80 y década del 90) se incorporan las variables sociopolíticas culturales relacionadas con la empresa. Cobran mayor protagonismo el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, la información y la comunicación. Se va más allá del simple establecimiento de los planes y comienzan a resultar determinantes las fases operativas de ejecución de la estrategia. (Rodríguez, 2010)

Hoy en día la Dirección Estratégica constituye un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones que garantizan la interacción proactiva de la organización con su entorno, bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad, productividad y excelencia, en el logro de un estado futuro deseado para la empresa. Disimiles fueron los autores que a lo largo de los años estuvieron estudiando la dirección estratégica, cada uno emitió su definición y con el pasar del tiempo este concepto fue evolucionando y fueron surgiendo nuevas ideas de cómo darle un uso correcto (Ronda, 2007).

Según Pérez (s.f), los conceptos asociados a la dirección estratégica han ido evolucionando con el pasar de los años, estos autores de diferentes épocas la definieron como:

- Jeffrey y Caron (2002): el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés
- Draft (2006): el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.
- Grant (2011) El conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.

Menguzzato (2007) además, define la dirección estratégica 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. (p.78)

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2017, p.5). El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. Es por ello que, surge con el objetivo de abarcar todo el problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico- económicas hasta las variables socio-político-culturales. Es muy importante definir bien las ideas y el objetivo que se quiere trazar, así como las

responsabilidades de cada individuo, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección, siendo esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

Actualmente predomina el enfoque de la Dirección Estratégica como un sistema de dirección estructurado en tres fases igualmente importantes, formulación, ejecución y control, ambas integran armónicamente los niveles estratégico, táctico y operativo. Reflejan una nueva actitud de la Dirección, donde ya no solo se trata de reaccionar ante los cambios del entorno, sino de ir a su encuentro:

Formulación: incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades interna, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (David, 2017, p.38).

Ejecución: es la etapa de acción de la Dirección Estratégica, para Mintzberg (2013) esta etapa es considerada como la más difícil pues requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal, significa movilizar a todo el personal para poner en acción las estrategias formuladas. (p.48)

Control: es la etapa final, y se debe conocer cuando las estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información, según Mintzberg (2013), todas estas estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. (p.48)

1.2. La Planeación Estratégica como parte de la Dirección Estratégica

La planeación estratégica está directamente relacionada a la Dirección Estratégica, es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

La Planeación Estratégica desde su surgimiento se ha convertido en un arma importante para que las empresas logren establecer sus objetivos y líneas de acción en aras de perfeccionar su desempeño, por lo que muchos autores han decidido perfeccionar las estrategias para poder cumplir los objetivos empresariales, la

Dirección Estratégica surge con el fin de superar las deficiencias de la planeación estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permita formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planeación que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. (Contreras, 2013, p.154)

1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica

En la época moderna, al finalizar la II Guerra Mundial, las organizaciones comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, las amenazas, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente en donde lo único seguro era el cambio. Surgió entonces la necesidad de tener un cierto control relativo sobre los cambios rápidos de paradigmas. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación o planificación estratégica. La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente en la conquista de territorios. En el Siglo XX se le dio otra acepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar las metas y objetivos deseados. (González, 2019)

➤ Inicios de la Planeación Estratégica.

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Igor Ansoff (1980), teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de la estrategia a los negocios fueron Von Newman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”; identifica una serie de

actos que ejecuta una organización, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación determinada. (p.12)

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo, las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de dotación de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes en el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la empresa, por un lado, y las demandas del mercado, por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos, que mejor satisficieron los objetivos de la misma.

Las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad todas las organizaciones importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de instituciones y empresas están siguiendo este ejemplo. (González, 2019)

Diversas fueron las definiciones de muchos autores que parten de entender que una estrategia es un enfoque global y un plan, por eso la planeación estratégica, es la planificación global que permite la buena administración de un proceso, esta planificación da claridad sobre lo que se quiere lograr y como conseguirlo:

Para Castelan (1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual, se realiza una selección. (p. 9)

Según Martínez (2002), es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. (p.13)

Steiner (2007), define la planeación estratégica formal considerando puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla: trata con el porvenir de las decisiones actuales, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. (p.3)

Kalkan & Cetinkaya (2013), definen la planeación estratégica como una técnica para administrar factores, así: el proceso de planificación estratégica es una forma que incluye varias técnicas y factores para realizar tareas específicas de manera sistemática. La planificación estratégica incluye la creación de objetivos definidos claramente y los procesos necesarios para lograr estos objetivos. La planificación estratégica se reconoce como una herramienta de gestión importante para una organización. (p.1017)

Para González (2014): es un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización. (p.12)

Noguera et al. (2014), señalan que la planeación estratégica como un método “tiene la finalidad de establecer una serie de objetivos y metas que se deben alcanzar en el futuro, los cuales deben ser medibles y alcanzables, y que se puedan evidenciar de forma concreta” (p. 2).

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como: un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (p.3).

“La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en concordancia con las metas” (, p.4). Y “sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones

navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles” (Chiavenato, 2017, p.18).

Además, Uzarski y Broome (2019) plantean que “la planificación estratégica se define como un conjunto de procesos. Emprendido para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a lograr sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años” (p.1). Implementado el “desarrollo de tres fases bien definida como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia” (Bernal, 2018, p. 2).

Según Weston (2020), la planeación estratégica se define como: un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1)

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su misión y la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación actual de la organización y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre factores específicos, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente preventivo y proactivo. (González, 2019)

Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como

la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Ante la incertidumbre del mercado al que están expuestas las empresas actualmente, es imprescindible realizar una planificación estratégica a corto y mediano plazo que permita afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera de la organización.

Su mayor importancia está dada por:

- Organizaciones proactivas y no reactivas: la planificación estratégica puede ayudar a su empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones. En otras palabras, las organizaciones están en mejores condiciones de mantenerse al día con los cambios constantes en las tendencias del mercado, manteniéndose siempre un paso por delante de la competencia.
- Establecer un sentido de dirección: un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.
- Aumento de la eficiencia operativa: una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad: un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.
- Mayor durabilidad empresarial: muchas empresas acaban cerrando sus puertas muy pronto precisamente porque no se han preparado estratégicamente. Con mercados cada vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, pudiendo cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar

- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos: la planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, para analizar la situación actual los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción
- Genera compromiso y motivación: la planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su construcción
- Sirve a toda la empresa: sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados.
- Es factible: antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos.
- Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.

Limitaciones de la Planeación Estratégica (Lara, 2013)

- Medio Ambiente cambiante: pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar.
- Resistencia Interna: en varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.
- La planeación es cara: para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales.
- Crisis momentáneas: la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.
- Planear es difícil: la planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

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

-Limitaciones impuestas: además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

1.2.2. Estrategia. Elementos fundamentales

En un recorrido histórico se observa que apenas un siglo atrás la estrategia era motivo de estudio exclusivamente en escuelas militares, hoy los futuros directivos de las organizaciones la estudian en escuelas de negocios. Pérez (2014) manifiesta que “para comprender su evolución histórica es necesario entender que la estrategia es el resultado de tres paradigmas, el militar, matemático – científico y el económico – gerencia” (p.10). Sin embargo, como lo asegura López (2013) “un nuevo paradigma está emergiendo por que las organizaciones necesitan encontrar otra lógica de pensamiento ante la complejidad del contexto actual” (p.218).

El origen de estrategia data de los 400 a 340 A.C. cuando el filósofo y estratega militar chino SunTzu acuña por primera vez este término asociado a los grandes planes para ganar la guerra (Galvany, 2012, p.5). En 1944 Neumann y Morgenstern proponen la teoría de juegos que constituye el interfaz entre un término exclusivamente militar y uno que constituye la columna vertebral de toda organización (Pérez. A., 2008, p.2). Aparece una nueva concepción de estrategia que permitió trasladar sus principios a cualquier situación conflictiva sin necesidad de violencia, así como también a otras áreas del conocimiento o actividad.

Este nuevo paradigma matemático - científico dio lugar a otras formas de pensar la estrategia cuyos objetivos y ámbitos de aplicación se convierten en su calificativo. (Betzabé, 2017, p.26)

Posteriormente Alfred Chandler en 1962 introduce la primera definición de estrategia en el ámbito académico. Igor Ansoff en 1965 hace importantes aportes que contribuyen al proceso de la formulación de estrategias. Entre 1972 y 1979 Ansoff califica al management y todos sus componentes como estratégico. Así se configura el paradigma económico - gerencial en el que son las escuelas de negocio las que se apropiaron de la estrategia desde un pensamiento económico. (Betzabé, 2017, p.26)

En una investigación realizada por (Ronda, 2007) a partir de la revisión de 36 definiciones diferentes del concepto estrategia, abordado por distintos autores entre 1962 y 2002, se identifican tres grupos de tendencias en este concepto. El primer grupo de autores considera la estrategia como respuesta a la necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. Un segundo grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. El tercer grupo incluye las definiciones que centran la atención en el término competencia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla.

Las distintas observaciones sobre las definiciones del concepto estrategia a lo largo del tiempo, y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, descubre a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno, varias fueron las definiciones más significativas de varios autores que vieron a la estrategia de diferentes matices que se presentan (Ronda, 2007):

- Henry Mintzberg, propone el concepto Estrategia y lo define como: una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas.
- Kenichi Ohmae define la Estrategia Corporativa como: el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de forma épica.

- Hans Ulrich define Estrategia Empresarial como: un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo.
- Michael Porter refiere que, el concepto Estrategia Competitiva consiste en: desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
- Cossio: enfatiza que la estrategia representa respuestas individuales a las movidas de los competidores, asimismo, dice que sus elementos y estructura se derivan directamente de los objetivos, motivos y fantasías de la alta gerencia.

Chiavenato (2017) argumenta que “la estrategia se refiere al comportamiento global de su entorno y que casi siempre significa cambio organizado” (p.4).

Según Blackwell (2020), “una estrategia es la regla central de un marco, diseñada para unificar todas las acciones y decisiones en torno a romper el atasco o cuello de botella para lograr la aspiración más importante”.

Varias fueron las definiciones o concepciones estratégicas, citadas por diferentes autores que reflejaban a la estrategia desde su punto de vista sin contradicciones ni exclusiones, donde a partir de varias fusiones se combinaron para llegar a una única y más amplia definición de estrategia.

La estrategia:

- Es una pauta que da coherencia, que unifica e integra las decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización humana y económica que es la empresa, o tiene intención de ser.
- Busca lograr ventajas que se pueden mantener en el largo plazo en cada uno de sus negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- Compromete todos los niveles de la empresa: nivel corporativo, nivel de negocio y niveles funcionales. (Salvador, 2016, p. 12)

La Estrategia está formada por cuatro componentes fundamentales que la constituyen y que sirven para su concreción en el marco de la empresa, para a través de ellos definirla y poder iniciar su implementación:

➤ Componentes de la Estrategia.

1. **Ámbito o campo de actividad:** delimita el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las relaciones productivas de esta con su entorno socioeconómico. Se trata de especificar cuál o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa.

2. **Capacidades Distintivas:** se incluyen en este componente los recursos físicos, técnicos, financieros y humanos y las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas presentes o potenciales de que la empresa dependerá para hacerle frente a la competencia.

3. **Ventajas Competitivas:** características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores

4. **Sinergia:** equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas. Es decir, buscar la complementariedad entre los tres componentes anteriores, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

Muchas son la diversidad de características que posee la estrategia, pues su naturaleza es esencialmente compleja y son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre, varios autores han plasmado sus conocimientos hasta llegar a una serie de elementos que la caracterizan.

Características de la estrategia (Lledó, 2012)

- **Es Diferenciación:** la empresa busca nuevas fuentes de ventaja, nuevas reglas y nuevos juegos para ser únicos y crear riquezas, por lo que para ser diferentes la diferenciación es imprescindible.
- **Es Colectiva:** la visión, misión y estrategias están determinadas a la alta dirección su construcción es colectiva y permea a todos los colaboradores que desde cada una de sus labores se alinean con la estrategia.

- Es Multidisciplinaria: crear estrategias implica estudiar oportunidades estratégicas en las áreas de marketing, finanzas, servicio al cliente, recursos humanos y operaciones que tengan una división holística es decir integral de la organización.
- Es Entendible: la estrategia debe ser clara, comprensible e inteligible, requiere una comunicación continua, en un lenguaje sencillo para que todos los colaboradores puedan participar y contribuir con ella.
- Es Multidimensional: implica múltiples aspectos como la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión, los recursos, las competencias, las habilidades y la historia corporativa.
- Es Jerárquica: es decidida por la alta dirección que se asesora de sus líderes o consultores externos para la formulación
- Es Dinámica: puede ser modificada por la organización cuando el entorno cambie lo cual es muy probable por el dinamismo del contexto de los mercados.
- Es Competitividad: el objetivo es crear competitividad (que las empresas funcionen mejor que los competidores), sinergia (entre las diferentes partes de la organización y sus actividades) y la creación de valor para alcanzar la misión y la visión.
- Es Proactividad: se desarrolla con los recursos humanos, físicos, económicos de la empresa y requiere el esfuerzo necesario para sobreponerse a la competencia.

El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa, los niveles de estrategia son los caminos y resultados para que se obtenga una mayor rentabilidad, existen estrategias a diversos niveles de la organización, exactamente tres niveles, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones:

➤ **Niveles de Estrategia** (Lledó, 2012)

Estrategia corporativa: la estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva 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, es la base de las demás decisiones estratégicas y puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos, servicios

o unidades de negocio y formas de asignar recursos entre las distintas partes de la organización.

Estrategia de Negocios: es necesaria en empresas multiactividad. A este nivel, cuando la empresa es suficientemente diversificada se identifican las Unidades Estratégicas de Negocio. Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular, hace referencia a como competir con éxito en determinados mercados, implica las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio, determina cómo desarrollar lo mejor posible la actividad de las mismas y busca construir una posición competitiva desarrollando las potencialidades internas.

Estrategias Funcionales: esta estrategia es formulada por cada área funcional específica, como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la UEN. La cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, esencial para que estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto.

1.2.3. Planificación Prospectiva Estratégica

La palabra prospectiva proviene del término latino “prospicere”, que significa discernir algo que está delante de uno, mirar desde lejos. De manera general, la prospectiva tiene que ver con gestionar el futuro. O sea, crear escenarios posibles teniendo en cuenta lo inevitable y lo deseable, para generar decisiones acertadas que conduzcan al horizonte del futuro elegido entre varios posibles. (Ceballos et al., 2021, p.218)

Las investigaciones de la prospectiva y la planificación estratégica buscan minimizar los fracasos empresariales; la prospectiva estratégica trata de facilitar a los directivos tomar las decisiones en el presente mediante la construcción de posibles escenarios futuros, mientras que la planificación estratégica establece los procesos y recursos que permiten alcanzar los propósitos deseados a futuro; aunque estos términos tienen concordancias, no son iguales. La estrecha relación entre Prospectiva y Planificación estratégica marca un vínculo necesario, puesto que, si no se realiza el análisis previo determinante para la creación de estrategias, el objetivo de la

prospectiva sería inútil, ese futuro previsible y cambiante no tendría base de sustento, por ende, cabe destacar que no hay Prospectiva estratégica sin Planificación Estratégica ni Planificación estratégica sin Prospectiva.

La planificación estratégica basada en la elaboración de escenarios actúa mediante la virtualización de escenarios futuros deseables para la comunidad, esta se sitúa en el futuro y se proyecta hacia el presente.

Sin duda el direccionamiento tanto de la Prospectiva como de la Planificación van de la mano, ya que estas dos premisas forman parte de un todo; por un lado, la Planificación muestra el camino y las estrategias para llegar a los objetivos y por otro lado la Prospectiva analiza y ejecuta los imprevistos a largo plazo, es decir se complementan entre sí. Dentro de la Planificación estratégica existen herramientas que ayudan a la construcción de futuros deseados a largo plazo, este es el caso de la Prospectiva estratégica.

Jouvenal (1964), menciona que la prospectiva podría ser entendida, como un proceso intelectual a través del cual trata de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” (p.23), según (Paris, 2019) “la planificación estratégica tiene relación asimismo con la previsión del futuro” (p.23), la prospectiva para (Godet, 2007) es “sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables”(p.2). De las definiciones conceptuales anteriores, cabe destacar que ambos términos están direccionados a mejorar de una u otra manera las decisiones organizativas, (Mojica, 2010), menciona que “La prospectiva es una disciplina que nació para probar que no es necesario padecer del futuro sabiendo construirlo” (p.4).

Dos rasgos distintivos de la planeación estratégica prospectiva son: la preactividad y la proactividad (Godet & Durance, 2009). La primera tiene que ver con anticiparse, prepararse para los cambios del futuro; por tanto, presupone conocer las tendencias y los hechos portadores de futuro y anticiparse a ellos. Mientras la segunda se fundamenta en la construcción de futuro, por lo que tiene que ver con provocar los cambios anhelados o propuestos. Ser proactivo significa analizar las posibles opciones de futuro y no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y empezar a construirlo. (p.3)

La planificación estratégica sí interactúa con la prospectiva estratégica, puesto que la función de la primera es permitir el alcance de metas propuestas en base al análisis de los objetivos para la toma de decisiones con un seguimiento de resultados para mejorar la situación actual de una organización; y la prospectiva radica en el estudio del futuro lejano por lo cual refuerza el estudio y análisis de objetivos de la planificación estratégica con la finalidad de anticiparse a situaciones futuras y poder prever posibles problemas y de esta forma alcanzar el futuro deseado de la organización. (Calapiña, 2019, p.743)

En el proceso de construcción de escenarios juega un papel fundamental la prospectiva entendida como un nuevo enfoque para la previsión, que se puede describir como global, cuantitativo y múltiple en el contexto de un futuro incierto, hay un conocimiento de un futuro que implica cierta influencia determinista del pasado y del presente, pero que al mismo tiempo reconoce la presencia de alternativas que, en cuanto tales, son voluntad. (Godet, 2007, p.65)

Dentro de la metodología de escenarios se plantean una serie de métodos o herramientas que complementan el estudio de la presente investigación, entre ellos: la técnica Mic-Mac y Smic-Prob- Expert.

Godet (2007), define el análisis estructural como “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”. Dentro de este método se encuentra la técnica MICMAC como herramienta para relacionar las variables del sistema (p.68).

También **Godet (2007)**, define el SMIC – Prob – Expert, como un método de impactos cruzados probabilísticas que vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, para hacer destacar los escenarios más probables (p.68).

1.2.4. Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica

En este epígrafe se hace alusión a todos los términos que son empleados para el desarrollo de la planeación estratégica en la empresa

- **Misión:** la misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa. (Velayos, 2015)

- **Visión:** describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas. (Peiro, 2016)

- **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. (Guerras, 2016, p. 38)

- **Diagnóstico estratégico:** revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento que se realiza. Consiste en efectuar un diagnóstico para determinar la situación en que se encuentra la empresa. El diagnóstico de la situación establece las disfunciones o malos funcionamientos según normas y criterios de expertos y permite determinar las ventajas y desventajas de la empresa, tanto internas como externas. (Quiroa, 2020)

- **Diagnóstico o Análisis Interno:** el análisis interno brinda información sobre el estado y la capacidad que posee la organización para conocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa. Lo que permitirá afrontar mejor los retos y desafíos que se le presenten. (Quiroa, 2020)

- **Diagnóstico o Análisis Externo:** el análisis externo nos sirve para evaluar el entorno donde se mueve la empresa. Lo esencial es determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta tanto en el momento actual, como las nuevas tendencias que le podrían afectar de manera positiva o negativa. (Quiroa, 2020)

- **Objetivo Estratégico:** los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué

es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Rocancio, 2018)

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

- **Áreas de Resultados Claves (ARC):** son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito. Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos. Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito. No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados. Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos. Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras. (Codina, 2015)

- **Plan de acción estratégico:** es un instrumento de gestión que permite orientar estratégicamente los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros e institucionales) hacia el logro de metas, por medio de la ejecución de programas y proyectos que contribuyen al cumplimiento de metas globales o estratégicas. (Dementer, 2010)

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

1.3. La Planeación Estratégica en Cuba

En el mundo de hoy, y a lo largo de toda la historia, se han producido importantes cambios que han tenido un impacto directo en la economía, lo cual ha transformado

el entorno en que operan la mayor parte de las empresas. En Cuba se introduce la Planeación Estratégica en la década de los 90. El Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: la planeación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.

Muchas de las empresas cubanas tienen implementado el perfeccionamiento empresarial, y se rigen por el Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal), donde se exige el uso de la planeación estratégica. (Rodríguez, 2012, p.24)

La planificación estratégica como técnica se ha hecho muy común en la gestión de la empresa, sin embargo, sus elementos tienen la posibilidad de que los estados puedan utilizarlas en la consecución de políticas públicas y en los procesos internos de dirección de sus entidades.

En Cuba, se ha venido trabajando en la implantación de la Dirección por Objetivos y la introducción paulatina de la Planeación Estratégica a todos los niveles, involucrando en este esfuerzo a la empresa y a las entidades de gobierno en todas las instancias en un proceso lógico, sencillo y caracterizado por una amplia participación de los trabajadores en cada momento. Muchos han sido los debates de los científicos, profesores, profesionales y trabajadores sobre cada uno de los elementos de este proceso, sin embargo, esa reflexión colectiva hace que el enfoque cubano sobre estas técnicas sea una contribución de criterios, definiciones, sugerencias y experiencias en la conformación de la Escuela Cubana de Dirección.

En general el proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas por el empleo combinado de la tormenta de ideas y de técnicas de consenso, se propicia el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas y, a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades, en esta parte del proceso de formulación se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (DAFO), a partir de lo cual se realiza la construcción y análisis de la Matriz DAFO, como paso previo a las fases de planeación y gestión estratégica al final de lo cual se determinan la construcción y

análisis de la Matriz DAFO como paso previo a la fase de planeación y gestión estratégicas. (Llanes, 2015, p.54)

Como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Social del Partido y la Revolución en la actualización del modelo económico cubano en el 8vo Congreso del Partido, destacaron la integralidad del proyecto de Estrategia de implementación de la Política de Cuadros para el periodo 2021-2026, el documento tiene el objetivo de dotar la dirección del Partido de un diseño de trabajo sistémico para alcanzar resultados superiores en la aplicación de la Política de cuadros, la estrategia deberá ponerse en práctica en un escenario de alta complejidad en el que el país tiene importantes proyectos como la tarea de ordenamiento y la implementación de la estrategia económica y social para enfrentar el recrudecimiento del bloqueo estadounidense y la crisis mundial agravada por la Covid 19 la cual ha frenado el desarrollo económico del país, sin embargo la respuesta del mismo se ha caracterizado por el aporte de científicos y expertos en el desarrollo de investigaciones e innovaciones con la introducción inmediata de sus resultados dirigidos a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes, así como la labor de los cinco candidatos vacunales que podrían servir para inmunizar a toda la población cubana y contribuir a la salud en otras naciones; para todo ello se necesita el buen actuar de los cuadros. (PCC, 2021)

1.4. Modelos de Planeación Estratégica

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar. Muchos han sido los autores que la han estudiado y adaptado según el tipo de empresa en que se desempeñaban y emitieron su definición a partir de diferentes términos.

Mintzberg (2013), señala que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.

- Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.
- Fijar plazos para todo el proceso: no sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo. Para Chiavenato (2017), la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas, a saber:
 - La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica)
 - El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades)
 - El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas)
 - Formulación de estrategias (métodos y medios)

Steiner (2017), en su libro trata de no dar una definición estricta de planificación estratégica. Pero la idea central queda firmemente anclada en el concepto del proceso de esclarecer en la organización los goles y planes para alcanzarlos fundamentados en la toma de decisión sobre lineamientos cuidadosamente preconcebidos: no se toman decisiones fortuitas o deliberadas.

Steiner fundamenta su concepción de la planificación estratégica en cuatro pilares:

- El futuro de las decisiones presentes: la planificación estratégica revisa la cadena de consecuencias de las tomas de decisiones corrientes y cómo estas impactan en el futuro de la organización.
- Proceso: la planificación estratégica es un proceso que comienza con la determinación de objetivos y continúa con el diseño de planes estratégicos y tácticos para alcanzarlos.
- Filosofía: la planificación estratégica es una filosofía empresarial basada en la toma de decisiones a través de la contemplación del futuro.
- Estructuras: la planificación estratégica encadena en su estructura tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

Numerosos autores (entre ellos los mencionados anteriormente), conciben a la planeación estratégica como un procedimiento o herramienta utilizada por las empresas para establecer los objetivos a cumplir para llegar al fin deseado. Generalmente contiene una visión a futuro y objetivos de largo plazo. Al analizar y evaluar cada uno de los modelos, es difícil aseverar que alguno tiene una ventaja que lo distinga por encima de sus pares, sino que cada uno tiene identidad propia que lo hace más propicio para cierto tipo de organización y/o estilo gerencial.

Por tanto, todos los modelos de planificación estratégica son extremadamente útiles y completos, y que en el conocimiento de cada uno de ellos el gerente moderno cuenta con una amplia gama de metodologías de planificación a su alcance inmediato, listos para ser aplicados en el marco, industria y contexto adecuado. Precisamente en el presente trabajo se aplica el procedimiento de **González (2014)**, descrito en el segundo capítulo, el cual recoge varios de los pasos que aquí se abordan e incorporan otros elementos como instrumentos para la formulación de las estrategias o la elaboración del plan estratégico.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL “FRANK PAÍS GARCÍA”.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, el objetivo de la investigación y las características de la empresa se seleccionó el procedimiento propuesto por González (2014) (**Anexo 1**), el mismo está basado en varios procedimientos o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Sánchez Paz (2006), Ronda (2007), Menguzzato (2007) y David (2017); tomando en consideración además las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, y las empresas y entidades cubanas.

2.1 Procedimiento seleccionado para la Planeación Estratégica

El procedimiento se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión.

Etapa I. Investigación

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

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

Descripción:

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

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

Descripción: primeramente, se deben seleccionar los posibles expertos en la organización objeto de estudio (especialistas o conocedores del tema, directivos de la organización y trabajadores de experiencia). Luego se utilizará el Método Delphi para determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos, a los cuales se les debe aplicar el cuestionario recogido en el (**Anexo 2**). Una vez procesada la información (utilizando la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges),

se constituirá el grupo de expertos escogiendo aquellos que obtengan un coeficiente de competencia (K) alto. Por último, el grupo de expertos debe ser capacitado en los pasos, técnicas y herramientas a emplear en el procedimiento, en sesiones de trabajo a través de conferencias y talleres.

Paso No. 2. Caracterización de la organización

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

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

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

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

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

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

Se recomienda la siguiente fórmula para calcular la muestra:

Dónde:

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

n: tamaño de la muestra **p:** probabilidad de éxito
N: tamaño de la población **q:** (1 – p)

d: error máximo permisible

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

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

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

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión

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

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

Objetivo: identificar las unidades estratégicas que componen a la organización

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

Etapa II. Análisis

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

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

Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno

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

Tarea 1. Identificación de los factores internos

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

1. **Análisis de las capacidades distintivas:** constituyen un conjunto de recursos (físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que posee la organización o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.

2. **Análisis funcional:** su objetivo fundamental es estudiar lo que la organización está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y débiles. Las áreas funcionales principales en cualquier organización son: Gestión Comercial, Operaciones, Económica - Financiera, Capital Humano, Dirección General, Investigación y Desarrollo; aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias.

3. **Análisis interno de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** este se refiere al diagnóstico de las capacidades distintivas, análisis funcional y el ciclo de vida de las UEN (a través de la Matriz del Grupo Consultor de Boston), a fin de determinar las fortalezas y debilidades esenciales en cada una de ellas.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

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

En la Matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x y el eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos pueden tomar valores bajos o altos. En esta matriz se representan las UEN en círculos, cuyo tamaño dependerá de sus ingresos. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman dilemas (estrategia intensiva), las

situadas en el cuadrante II se llaman estrellas (estrategias de la integración, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto), las situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras (estrategias de desarrollo del producto o diversificación concéntrica) y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos (estrategias de atrincheramiento).

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

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

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

Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

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

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

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

El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con predominio de debilidades.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

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

Tarea 1. Identificación de los factores externos

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

1. **Análisis del entorno:** se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económico-generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o microentorno (clientes, proveedores, competidores, productos

sustitutos, etc.) de la organización, para determinar los factores externos que influyen sobre ella.

2. Análisis externo de las Unidades Estratégicas de Negocio: realizar un análisis del entorno de las UEN, teniendo en cuenta los factores del micro y macroentorno.

3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC): un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la organización, dado que su actuación muchas veces dependerá de esta. Para este análisis, resulta útil desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

1) Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector (entre cinco y diez factores).

2) Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.

3) Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

4) Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada organización que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

5) Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada organización. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

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

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

Similar a lo efectuado en el diagnóstico interno, se deben analizar los factores externos con el objetivo de conocer el grado de importancia de cada uno de ellos y

reducir la subjetividad de las ponderaciones que posteriormente se asignarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

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

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

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (evaluados anteriormente en el análisis estructural).
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son oportunidades o amenazas, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
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 para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.

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

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz Interna – Externa

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (**Anexo 9**) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica

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

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

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

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

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

Identificación de las hipótesis o posibles comportamientos del futuro (seis a lo sumo). Asignar una probabilidad simple de realización de cada hipótesis $P(i)$ por cada experto, pudiendo oscilar los valores entre 0,0 y 1,0, siendo el primero muy improbable y el último muy probable.

Asignar una probabilidad condicional de cada hipótesis tomada de dos a dos, por cada experto, siguiendo los criterios anteriores, y según la ocurrencia o no de las hipótesis J, es decir: $P(i/j)$: probabilidad de i si j se realiza y $P(i/j-)$: probabilidad de i si j no se realiza.

Determinar los escenarios de posible ocurrencia para el futuro a través del histograma de probabilidad resultante del software SMIC – Prob – Expert. Seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia.

Etapas III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas

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

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

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

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

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

Etapas IV. Toma de Decisiones

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

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

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

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

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

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos

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

Descripción: formular los objetivos constituye un punto importante para la organización, pues van a establecer las aspiraciones que la organización pretende alcanzar en un plazo determinado. Los objetivos deben cumplir las características siguientes: congruentes con la misión, medibles y realistas, desafiantes y estimulantes, mirar hacia el futuro, y hacer énfasis en resultados. Se propone además para su formulación tener en cuenta: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, orientaciones del Ministerio u Organismo Superior, perspectivas de desarrollo del territorio y los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización.

Paso No.3. Selección de estrategias

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

Descripción: diseñadas las alternativas estratégicas, se plantea el reto fundamental en el proceso: la elección de las estrategias más viables, estas serán seleccionadas por el grupo de expertos, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO; la orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa; relación de las estrategias con los objetivos organizacionales, la misión y visión; relación con otras estrategias, su viabilidad y que suponga una ventaja competitiva sostenible.

Paso No.4. Plan de Acción

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

Descripción: el Plan de Acción Estratégico consiste en la identificación de las acciones que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución. Se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, 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 el Aeropuerto Internacional “Frank País García”

Etapa 1. Investigación

Paso No 1. Selección del grupo de expertos

En esta primera etapa del proceso, se realizó la encuesta propuesta en el procedimiento para la conformación del grupo de expertos (anexo 2), estas fueron aplicadas a 13 trabajadores (miembros del Consejo de Dirección) y a la tutora y diplomante de la investigación. Una vez recogida la información (**Anexo 10**), las

respuestas fueron procesadas en la tabla de Excel diseñada para ello, los resultados se recogen en el **(Anexo 11)**, donde se obtuvo como resultado que los 15 encuestados poseen un coeficiente de competencia alto ($0,93 \leq K \leq 1$). Una vez conformado el grupo de expertos, se realizaron capacitaciones sobre las técnicas y herramientas a utilizar vía online.

Paso No 2. Caracterización de la organización

El Aeropuerto Internacional “Frank País García”, se encuentra ubicado en la carretera central Km 11 ½ vía Bayamo en la provincia de Holguín, perteneciente a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA), constituida mediante la resolución No. 36 de fecha 28 de marzo del 2006, entidad subordinada a la OSDE denominada Corporación de la Aviación Civil de Cuba (CACSA). La UEB Aeropuerto Holguín aplica el perfeccionamiento empresarial según el acuerdo 5598 del comité ejecutivo del consejo de ministros desde el 13 de enero del año 2006.

Esta institución fue inaugurada el 10 de noviembre del año 1966 como aeropuerto nacional. En la segunda mitad de la década del 70 se remodela y amplía la terminal de vuelos nacionales recibiendo el primer vuelo internacional en el año 1988. A partir del año 1990 la provincia de Holguín comienza a desarrollar la infraestructura hotelera para el turismo, teniendo un crecimiento de un 20% anual como promedio y a partir de ese momento se asume la atención a los vuelos internacionales por la terminal de vuelos nacionales. Debido a esto en 1994 se comienza a ejecutar la nueva terminal aeroportuaria (internacional), la cual queda inaugurada oficialmente el 27 de julio de 1996 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, con la que se amplió la rampa de estacionamiento y se modernizaron los sistemas de navegación aérea. Es a partir de este momento que el aeropuerto comienza a contar con dos terminales.

El aeropuerto cuenta con una estructura organizativa **(Anexo12)** compuesta por la Dirección General, coordinador general, especialistas, 8 departamentos y 3 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Su Objeto social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación es el siguiente:

1. Proporcionar servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales, con un alto estándar de Calidad, Seguridad y Confort.
2. El desarrollo profesional y la seguridad laboral del personal.
3. Los servicios aeroportuarios al nivel óptimo operativo, actuando responsablemente con el Medio Ambiente y con el entorno en el que se opera, cumpliendo con los requisitos legales, a fin de lograr la eficiencia de los servicios prestados.

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

Para la determinación de los valores compartidos misión y visión, el grupo de expertos fue la piedra angular, pues fueron sus criterios y opiniones los que permitieron poder determinarlos, para luego ser expuestos en el Aeropuerto Internacional “Frank País García”.

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Los valores compartidos de la entidad se determinaron a través de la aplicación de la encuesta propuesta, seleccionando para ello una muestra representativa de 82 trabajadores (**Anexo 13**). La encuesta propone puntuar del 1 al 5 la existencia de los valores propuestos (5 valor máximo), los resultados fueron procesados en el software profesional SPSS 19.0 que demostró que esta es fiable (**Anexo 14**), con un alfa de Cronbach de 0,873. Para dejar definidos los valores compartidos de la empresa se escogieron los dos primeros de mayor calificación por cada categoría, estos fueron valorados por los expertos para conocer su criterio, los cuales estuvieron de acuerdo con los valores resultantes de la encuesta. Teniendo en cuenta lo anterior quedaron definidos los siguientes valores compartidos.

- Valores Empresariales: Satisfacción del Cliente (389) y Patriotismo (386)
- Valores Humanos: Honestidad (394) y Solidaridad (390)
- Valores Labores: Sentido de Pertenencia (383) y Laboriosidad (380)

Tarea 2. Evaluación y Reformulación de la misión

La misión del Aeropuerto Internacional “Frank País García” es la siguiente:

“Ofrecer y mantener los servicios aeroportuarios y aeronáuticos y otros servicios especializados a líneas aéreas nacionales y extranjeras, regulares o chárteres, públicas o privadas, así como la aviación en general, de forma eficiente y seguros,

logrando la máxima satisfacción de los clientes acorde a las más altas normas internacionales de calidad, asegurando el cumplimiento de la estrategia de desarrollo continuo e integral y contribuyendo al desarrollo del transporte aéreo.”

Esta misión fue analizada por el grupo de expertos, empleando la Matriz de Evaluación de la Misión (**Anexo 15**), en ella se evaluaron 11 elementos de los cuales solo 6 resultaron positivos (54.55%). Aunque la misión actual está orientada al cliente y al futuro, es creíble, motivadora y ambiciosa y describe las necesidades que se satisfacen; solo refleja en cierta medida las capacidades distintivas, así como su originalidad y claridad; además carece de autoconcepto y por tanto deja de ser única. Teniendo en cuenta lo anterior, la misión quedó definida de la siguiente manera:

“El Aeropuerto Internacional “Frank País García”, ofrece y mantiene los servicios aeroportuarios y aeronáuticos y otros servicios especializados a líneas aéreas nacionales y extranjeras, de forma eficiente y segura, cuenta con un capital humano altamente profesional, laborioso y honesto, así como una tecnología de punta que le permite lograr la satisfacción de los clientes acorde a las más altas normas internacionales de calidad y contribuyendo al desarrollo del transporte aéreo.”

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión

La visión actual de la entidad es la siguiente:

“Distinguirnos por la eficiencia y calidad de nuestros servicios del resto de las zonas aeroportuarias del país y de los aeropuertos del área del Caribe. Consolidarnos como el tercer mayor aeropuerto del país, caracterizarnos por ofrecer a los clientes la imagen de ser empresas abiertas a la sociedad, comprometidas con su trabajo y motivadas a brindar un servicio de elevada calidad, sensible antes los problemas y necesidades de los clientes y con un interés marcado en mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de los servicios prestados.”

En este caso también para poder analizarla, el grupo de expertos tuvo en cuenta la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión (**Anexo 16**), obteniendo como resultados que 3 de los componentes (el 33.33%) no se manifiestan, pues no está descrita en presente, no es fácil de captar y recordar y por último no se encuentra enmarcada en el tiempo. Por lo que fue necesario realizar una nueva propuesta, la cual quedó definida de la siguiente forma:

Visión para el 2023

“Somos el tercer mayor aeropuerto del país, con un alto nivel de eficiencia y calidad en la prestación de servicios aeroportuarios en Cuba y el Caribe”.

Tarea 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Para identificar las UEN del aeropuerto se utilizaron los criterios de segmentación del procedimiento, o sea, atendiendo a los clientes, a las funciones que realizan y la tecnología empleada. Se definieron entonces tres UEN, su descripción se realiza a continuación.

UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas):

Ofrece servicios aeroportuarios que se encuentran localizados dentro del aeropuerto de Holguín, cuenta con 2 terminales aéreas, poseen servicio de salón vip, tiendas especializadas en la comercialización de productos con la imagen Cuba, un buró de información al turista tanto en llegada como en salida, restaurantes, cafeterías, cambio de dinero, facilidades de comunicaciones, Wi-fi, servicio automatizado de chequeo, servicio de parqueo vehículos terrestres, retractilado de equipaje, etc.

UEN Territorial de Combustible

Brinda servicios de aprovisionamiento de combustible, ubicados en el aeropuerto, se dedica a la transportación de combustible de aviación Jet A1 desde los tanques R-1000 que llega desde Santiago de Cuba en ferrocarril hasta la base de combustible en las afueras del aeropuerto, después de reposado este combustible se le realizan las pruebas establecida en el laboratorio de la unidad y se autoriza su comercialización. Se abastecen las pailas en el punto de combustible y se procede al gaseo de la aeronave según la cantidad solicitada cumpliendo con las normas de seguridad establecidas para evitar accidente en la rampa, así como el derrame del producto.

UEN Handling

Actividad de prestación de todo tipo de servicios de asistencia a aeronaves y pasajeros en tierra, donde interactúan todas las unidades del sistema, incluyendo lo pactado en los sistemas contractuales con las aerolíneas (parqueador, escaleras altas, cintas transportadoras y/o elevadoras) para la descarga y carga del equipaje, limpieza de cabina de pasajeros, suministro de agua potable y proceso de

eliminación de residuales y otros servicios a solicitud (remolcador de aeronaves, jardinería en rampa, bomberos, moto-generadores, etc.)

Etapas 2. Análisis

En esta etapa el grupo de expertos desarrolló un análisis de la situación interna y externa del Aeropuerto Internacional “Frank País García”, con el fin de determinar sus factores claves y las posibles orientaciones estratégicas a seguir:

Paso No 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

Capacidades Distintivas

Físicas: el aeropuerto internacional posee varias instalaciones y servicios en toda su extensión, está dividida en dos partes el “lado aire” con pistas para el despegue y aterrizaje y las zonas de estacionamiento de los aviones y el “lado tierra” que está dedicado al pasajero, el cual incluye el edificio terminal de oficinas arrendadas con representaciones de Cubatur, Gaviota, REX, Renta Car, Havanatur, CUBATAXI, TRANSTUR, Take Off, MINTUR, Cubacar, Ibeca, Havanatur, AEROVARADERO SA, Bancos, las zonas de comercio, aduanas, los estacionamientos, servicios de catering, salas VIP, seguridad y control de operaciones garantizando la eficiencia y calidad de los servicios brindados a los pasajeros.

Técnicas: consta de un sistema informativo mediante audio y señalética, equipos de RX para equipajes, cuenta con la disponibilidad de equipos de ayuda a la navegación aérea tales como el Non Directional Beacon (NDB), el radiofaro omnidireccional (VOR), estaciones que emiten señales de muy alta frecuencia en todas las direcciones Distance Mensuring Equipament (DME), Radio Detection Range (RADAR), proporciona a los controladores de vuelo la posición, distancia y rumbo de las aeronaves para realizar el control del tránsito aéreo, además de servicios de Wi-fi y un aseguramiento tecnológico en las oficinas de los trabajadores.

Humanas: posee un gran número de cualidades y valores que se consolidan con el trabajo diario, donde se desatacan la honestidad y la solidaridad, así como el patriotismo, la satisfacción del cliente, el sentido de pertenencia y la laboriosidad de los trabajadores y directivos de la empresa, cuenta con un personal altamente calificado y altos niveles de conocimiento empresarial.

Financieras: se cuenta con posibilidades de autofinanciamiento y capacidad financiera, además de CADECA para el cambio y recambio de divisas en atención a los pasajeros y servicios bancarios que facilitan a la entidad un mayor desarrollo monetario debido a la existencia de varias monedas que ingresan por esta vía.

Organizativas: sus estándares de calidad están insertados en las normas ISO 9000:2015 del Sistema de Gestión de la Calidad, tienen aplicado el perfeccionamiento empresarial y se rige por el Decreto Ley 281. Se cuenta con Sistema de Gestión Integrado (SGI) asociado a las normas ISO 14001.

Directivas: presenta personal directivo altamente calificado, se emplean altos valores de compañerismo que se plasman en los planes de actividades: reuniones, controles, auditorías, elaboración de planes, visitas de control o supervisión, mantenimientos productivos y cursos, con un estilo democrático que traen consigo un ambiente agradable y un liderazgo de sus directivos.

Análisis Funcional

Subsistema de Dirección

Este subsistema lleva a cabo la tarea del control de la aplicación del Sistema de Gestión Empresarial basado en el decreto Ley 281 del Perfeccionamiento Empresarial. Cuenta con un SGI que permite el perfeccionamiento continuo de los servicios. Posee buenas condiciones de trabajo y un personal altamente calificado, con un alto desempeño laboral y comprometido en lograr la máxima eficiencia y calidad; además se emplea la dirección participativa y unidad entre las organizaciones políticas, de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos trazados, contando con el liderazgo de sus directivos. A pesar de ello existen errores de objetivos, pues las leyes y reglamentos no se admiten como objetivos propios del trabajo sino como deberes funcionales.

Subsistema de Contabilidad y Finanzas

Su objetivo fundamental es dirigir, controlar y hacer cumplir todas las normas establecidas para la contabilidad, así como la elaboración de los estados financieros, y controlar y ejecutar las comprobaciones a todas las actividades de los diferentes subsistemas de la Contabilidad. Cuenta con un personal un poco envejecido, pero altamente calificado y comprometido, con un ambiente de control favorable, donde

están establecidos los procedimientos y regulaciones para cada actividad específica. Posee autonomía y capacidad financiera y un sistema de pago por resultados trimestral por encima del salario básico, además se actualizaron los sistemas contables y de nóminas en función de unificación monetaria. Sin embargo, existe desmotivación del personal por la reforma salarial. Teniendo en cuenta el análisis de los principales indicadores económicos (**Anexo 17**) al cierre de diciembre de 2020 se tiene que: existió una disminución gradual en sus ingresos debido al cierre del aeropuerto provocado por la Covid 19, en cuanto el ingreso por operaciones existió una diferencia con respecto a lo planificado de 79.5 MP, con un cumplimiento del 93.1% y el ingreso en operaciones por servicios aeronáuticos solo se cumplió al 50.8%; sin embargo, la venta de combustible no cumplió el plan con una diferencia de 504.1MP para un 97,6%. Los gastos totales se comportan al 100.2% para un incremento de 55.6 MP, el costo de venta de combustible se comportó al 101.5% con un incremento de 251.5 MP, mientras que los gastos financieros y el costo de venta de mercancías descendieron en 391.2 MP y 1,389.2 MP respectivamente.

Subsistema de Capital Humano

Este subsistema se encarga de dirigir, controlar y hacer cumplir todas las acciones encaminadas al establecimiento efectivo del SGI del Capital Humano. Tiene los sistemas contables actualizados y las nóminas en función de la unificación monetaria. Se cuenta con buenas condiciones de trabajo y el compromiso de la organización con sus trabajadores, el personal es altamente calificado y se realiza una adecuada atención médica y oftalmológica a los trabajadores, se vela también por un estricto cumplimiento de las normas sanitarias; además el proceso de selección de personal para la admisión al empleo es profundo y exigente. Sin embargo, aún resulta insuficiente la preparación informática e idiomática de los empleados. Otro de los problemas presentados en este subsistema es la diferenciación salarial luego del reordenamiento, ya que se pierden los estímulos que se recibían en CUC al incluirse en el salario, y la diferencia entre los grupos escalas es poca y no están correctamente diseñados. Además, se muestran insatisfacciones con el proceso de evaluación del desempeño y manifestaciones de indisciplina

laboral como el desaprovechamiento de la jornada laboral, ausentismo, incumplimiento de las tareas y bajas calidades.

Al realizar el análisis de la distribución de la plantilla por sexo (**Anexo 18**) se puede observar que el 65.92% de la plantilla está compuesta por hombres y el 34.08% son mujeres, por lo que predomina el sexo masculino. En cuanto a la composición por categoría ocupacional la mayor cantidad de trabajadores se encuentran en las categorías operarios y de servicios para un 44.99% y 32.07% respectivamente; esta última es la única categoría donde predominan las mujeres, ya que el 65.36% de ellas son trabajadoras de servicios. Le sigue la de categoría de técnicos, con 74 trabajadores, para un 16.48%. Por último, se ubican los cuadros y administrativos, con 17 y 12 trabajadores para un 3.79% y 2.67% respectivamente. En cuanto a la distribución de la fuerza de trabajo por edades (**Anexo 19**), esta se encuentra ligeramente envejecida, ya que el 51.65% de los trabajadores se ubican en los rangos de más de 41 años, representando esto una debilidad para la empresa.

Subsistema de Aseguramiento

Encargado de centralizar la compra, distribución y transportación de los suministros de carácter general para toda la entidad. Cuentan con una elevada preparación técnica y profesional de la fuerza de trabajo, buenas condiciones de trabajo y un proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios. Para el control de los inventarios se utiliza un sistema no certificado Double Control, lo que maximiza los riesgos en las operaciones. Además, el proceso de contratación es deficiente y muy lento, y existen problemas en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística para asegurar la calidad de los servicios que se brindan en las terminales. El nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario es insuficiente y el existente en su mayoría es obsoleto, esto se debe en parte a que muchas veces se compran medios y equipos aeroportuarios de uso y reparados debido al embargo económico impuesto por los EEUU (ya que las compras se realizan por terceros países) y por la falta de financiamiento e inversiones del Estado.

Subsistema de Calidad y Comercial

Tiene un sistema comercial dirigido a la prestación de los servicios a los clientes, con tiendas especializadas en la comercialización de productos con la imagen Cuba,

restaurantes, cafeterías y servicios de atenciones diferenciadas a los pasajeros VIP con acceso a Wi-Fi gratis dentro de las instalaciones. En mayo del 2004 se certificó el Sistema de Gestión sobre la base de la norma NC ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la calidad, logrando con ello prestigio internacional. A pesar de ello existe baja automatización de los servicios en el aeropuerto (por ejemplo carencia de POS para el pago de los servicios), un uso inadecuado de las tecnologías informáticas existentes (para cuestiones ajenas al trabajo) y limitaciones de conectividad en algunas áreas; además de insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la aviación moderna, como por ejemplo: escaleras eléctricas para el descenso, elevadores, sistemas de check in muy lentos, etc.; y afectaciones en la calidad de las informaciones por fallas de los sistemas (mala calidad de los sistemas de audio).

Subsistema de Seguridad Aeronáutica

Posee una Torre de Control de Vuelo donde se establece la comunicación verbal y por radio en coordinación con la Oficina de Control de Operaciones y procedimientos establecidos, también opera con el software para el procesamiento de datos. Para los procesos de navegación aérea, aproximación y aterrizaje en el aeropuerto se cuenta con la disponibilidad de equipos de ayuda a la navegación, se tiene el Sistema de Aproximación por Instrumentos o Instrument Landing System (ILS), estaciones que emiten señales de muy alta frecuencia en todas las direcciones, y el Radio Detection Range (RADAR). Cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional y la certificación y recertificación de aeródromos, a pesar de todo existen insuficiencias en el nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario pues el existente en su mayoría es obsoleto, una baja automatización de los servicios y limitaciones de conectividad, así como el uso deficiente de las tecnologías informáticas existentes.

Subsistema de Defensa

El sistema de defensa está bien concretado debido a los planes de actividades de preparación para la defensa para todo el año, tiene un sistema actualizado de planes para Tiempo de Guerra y los planes de medidas para la reducción de desastres. El personal se inserta en la preparación para la defensa (días de defensa, ejercicios

Meteoro, etc.), así como la existencia de Grupos de Dirección en caso de Catástrofes. A pesar de ello los riesgos de las catástrofes naturales afectan de forma directa, debido a las deficiencias en los sistemas de aseguramiento para proteger los diferentes locales y se realiza una poca utilización de las fuentes alternativas de energías renovables.

Subsistema de Transporte

Este subsistema es muy importante ya que se dedica al transporte tanto aéreo como terrestre, garantiza el confort y la calidad de los servicios de los pasajeros. El transporte aéreo facilita el movimiento de pasajeros brindando servicios que garantizan la seguridad de los clientes y la eficacia en los productos que se ofertan, cuenta con un personal altamente calificado para desarrollar sus actividades. Existen dificultades con la disponibilidad de piezas y un desgaste de los medios de transporte por el empleo de estos en la lucha contra el enfrentamiento a la Covid-19, además se compran medios y equipos aeroportuarios de uso y reparados y el nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre es insuficiente.

Subsistema de Seguridad Aeroportuaria

Este subsistema es la salvaguarda de la aviación civil, cuenta con un sistema informativo e informático que permite conocer la situación que presenta la seguridad aeroportuaria y determinar las amenazas y los riesgos que puedan afectar a la entidad. Tiene un sistema de seguridad contra actos de interferencia ilícita, y se realiza un sostenido trabajo para mantener en óptimas condiciones a las infraestructuras aeroportuarias para ofrecer los servicios adecuados, sin embargo, existen algunas deficiencias debido a que la gestión centralizada de los equipos de protección personal y demás medios de seguridad y salud en el trabajo, no permite dar solución oportuna a las necesidades de los empleados, ni garantizar el nivel suficiente de estos medios; así como la compra de medios y equipos de uso y reparados.

Análisis Interno de las UEN

UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas)

Esta unidad tiene mucha importancia debido a que tiene una cartera de productos enfocada a brindarles servicios de calidad y buenas prácticas a todos los mercados

representados por las diferentes líneas aéreas, agencias y tour – operadores. Sus servicios se encuentran insertados a un SIG asociado a las normas ISO 9001 y las ISO 14001. La terminal internacional tiene una capacidad de 1200 pasajeros por hora, consta de un sistema informativo mediante audio y señalética, así como servicios de tiendas especializadas en la comercialización de productos con la imagen Cuba, además de restaurantes y cafeterías y una fuerte preparación del personal especializado, se califica y recalifica el personal, cumpliendo con los planes de preparación profesional, aprovechando el Centro Nacional de Adiestramiento Aeronáutico. A pesar de ello existen algunos problemas como la obsolescencia tecnológica en el equipamiento y la carencia del mismo para brindar un buen servicio a los pasajeros en las terminales. Además, la falta de preparación en idioma ruso y francés, fundamentalmente en el personal de los salones VIP; y la escasa variedad y calidad de la oferta de las comidas ligeras y bebidas en los salones, servicios gastronómicos y terminales aéreas; así como la reducción del espacio de comercialización, por estar ocupados por actividades administrativas, afectan considerablemente el trabajo de la UEN.

UEN Territorial de Combustible

La unidad territorial de combustible es la que más ingresos genera al aeropuerto; para su comercialización se cumple con las más estrictas normas de seguridad para evitar accidentes en rampas, así como el derrame del producto, esto se logra con un arduo trabajo de un personal calificado y preparado en instrumentos de medición y técnicas de trabajo. Cuenta con negocios de potencial crecimiento, fundamentalmente en la actividad de asistencia en tierra a pasajeros y servicios profesionales. Los principales problemas son la compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparados, así como falta de algunos recursos técnicos y medios de transporte en mal estado.

UEN Handling

Esta unidad se distingue por la variedad de servicios dirigidos a la asistencia de las aeronaves y pasajeros en tierra, se realizan servicios de mantenimiento en línea, control de operaciones y servicios de seguridad. Cuenta con un amplio proyecto de asistencia de vital importancia teniendo control de la fauna, salvamento y extinción

de incendios, meteorología y slots, además de un grupo de profesionales que permiten que el trabajo sea con la mayor calidad posible. Una de las principales dificultades que presenta son los bajos niveles de automatización de los servicios aeroportuarios y falta de algunos recursos para servicios de limpieza, así como las demoras en algunos servicios de catering y en dar respuestas de solicitudes de los clientes que entorpecen la calidad del servicio.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

Una vez concluido el diagnóstico el grupo de expertos confeccionó la Matriz del Grupo Consultor de Boston (**Anexo 20**), para lo cual se tuvo en cuenta la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, la participación en el mercado, y los ingresos y utilidades.

Como resultado se obtuvo que las tres UEN de la empresa se ubicaron en el cuadrante Dilemas, debido a que conservan alta tasa de crecimiento en ventas, pero su participación en el mercado es baja, ya que se enfrentan a una fuerte competencia en el mercado. Con el propósito de mejorar su posición, se deben trazar estrategias de marketing intensivas para hacerle frente a la competencia y penetrar con mayor fuerza el mercado; como por ejemplo incrementar el equipamiento e innovación tecnológica para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar la automatización de los servicios, lograr una mayor motivación del personal, etc.

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

A partir del análisis interno realizado a las UEN y a los subsistemas, se listaron los factores que representan fortalezas y debilidades para el aeropuerto (**Anexo 21**), de ellos el grupo de expertos determinó los 20 principales que son los que siguen:

Fortalezas

F1: Diversidad de instalaciones y servicios dirigidos aeronaves y pasajeros

F2: Personal altamente calificado y comprometido

F3: Autofinanciamiento y capacidad financiera

F4: Sistema de Gestión Integrado que permite el perfeccionamiento continuo de los servicios

F5: Adecuadas condiciones de trabajo y atención a los trabajadores

F6: Cumplimiento de las normas sanitarias

- F7: Sistema informativo mediante audio y señalética
- F8: Proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios
- F9: Sistema de Gestión de Seguridad Operacional y la certificación y recertificación de aeródromos
- D1: Desmotivación del personal por insatisfacciones con el salario
- D2: Insuficiente preparación informática e idiomática de los empleados
- D3: Compra de medios y equipos Aeroportuarios de uso y reparados
- D4: Deficiencias en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística
- D5: Insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la aviación moderna
- D6: Baja automatización de los servicios
- D7: Disponibilidad de piezas de repuesto
- D8: Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre
- D9: Desgaste de medios de transporte
- D10: Obsolescencia tecnológica del equipamiento
- D11: Sistema no certificado Double Control para el control de los inventarios

A partir de la selección de estos factores se procedió a trabajar con el software MICMAC, para determinar la importancia que tiene cada factor, asignando valores desde 0 hasta 3, desde ninguna influencia hasta ser muy influyente. Como resultado se obtuvo el Plano de Influencias/Dependencias Directas (**Anexo 22**), quedando los factores distribuidos por zona como se muestra a continuación:

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

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
D10, F3, D8	F1, D3, F4, F8, D4, F2, D5	F9, D6, F5, D7, F7, F6	D11, D9, D2, D1

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 del resultado del análisis anterior se procedió a confeccionar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (**Anexo 23**), obteniendo un resultado total ponderado de 2.47 lo que significa que es ligeramente desfavorable la situación

interna, debido a que existen un leve predominio de las debilidades sobre las fortalezas, entre las que se destacan: compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparados; deficiencias en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística; insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la aviación moderna; insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre; y obsolescencia tecnológica del equipamiento. Las principales fortalezas son: la diversidad de instalaciones y servicios dirigidos a aeronaves y pasajeros, personal altamente calificado y comprometido, autofinanciamiento y capacidad financiera, sistema de Gestión Integrado que permite el perfeccionamiento continuo de los servicios y proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios; estas pueden emplearse para eliminar las debilidades.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Análisis del macro entorno

Económico-Generales: el país lleva a cabo un nuevo proceso de transformaciones en el orden económico - social, con el objetivo de lograr un incremento para maximizar las ganancias y los beneficios en las organizaciones, así como un nuevo orden salarial que le permita a los trabajadores cubrir sus necesidades básicas y la toma de medidas en el orden sanitario para minimizar la propagación del Covid 19, además de la eliminación de la dualidad monetaria. Sumado a esto se encuentra el bloqueo impuesto por el gobierno de los Estados Unidos hacia el país, lo cual impide el acceso a tecnologías de punta que permitan un mejor funcionamiento de diversas áreas y equipos necesarios para el desarrollo del aeropuerto. Aun así, a pesar de la disminución gradual de los ingresos provocado por la Covid 19, el aeropuerto ha mantenido sus operaciones dentro del país con vuelos de interés del estado, donaciones, arrendamiento de locales y carros y vuelos de ayuda humanitaria los cuales generaban ingresos, aunque a menor escala; ya que pertenece a un sector de alta prioridad para el país; sin embargo en su carácter de huésped primario del turismo internacional no es priorizado por distribuidores del Sistema del Turismo para la adquisición de los insumos necesarios para la prestación de los servicios básicos al pasajero.

Legales: el 8vo Congreso evaluó la marcha del proceso de actualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista, y realizó una actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, estos son aplicados por la entidad y chequeados constantemente,

Demográficos: se encuentra ubicada en una de las regiones priorizadas en el país para el desarrollo del turismo internacional, con destinos que representan un pilar fundamental para el desarrollo del mismo. Una de las dificultades que enfrentan es que las operaciones aéreas sufren altas y bajas, consecuencia del propio comportamiento del turismo y de los mercados; esto se ha visto reflejado en un descenso considerable de los viajes internacionales, debido a la crisis provocada por la pandemia COVID 19 a nivel mundial; aunque en la actualidad el proceso de vacunación ha logrado una estabilidad y una nueva normalidad, los ingresos no alcanzan los niveles deseados. Además, la gestión centralizada de los equipos de protección personal y demás medios de Seguridad y Salud en el Trabajo, no permite dar solución oportuna a las necesidades de los empleados. Por otra parte, existe una posibilidad de éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia el polo turístico en busca de mayores ingresos.

Culturales: la ciudad de Holguín cuenta con valores de la historia y la cultura, además con eventos de relevancia mundial (Romerías de Mayo, Festival Internacional de Cine, etc.). Dentro de las instalaciones del aeropuerto se insertan servicios de Artex, Caracol, Fondo de Bienes Culturales y EGREM, todas con el objetivo de expandir la cultura.

Tecnológicos: en el mundo de la aviación existe un gran desarrollo tecnológico, lo que presupone una constante actualización, de alto valor económico; dadas las circunstancias del bloqueo no se puede acceder a tecnologías de punta que permitan un mayor funcionamiento de los servicios y se compran equipos de uso y reparados.

Análisis del Microentorno

Cuenta con reconocimiento internacional debido a la gestión de sus instalaciones aeroportuarias, caracterizadas por el orden y control de sus operaciones y el nivel profesional de sus trabajadores; es por ello que posee un mercado seguro, donde el principal y más grande mercado es el canadiense, el cual tiene una marcada

estacionalidad en los meses de diciembre-abril (temporada de invierno), mientras que el inglés, juega un papel muy importante en la temporada de verano, otros mercados importantes son el alemán, seguido del italiano y el holandés. Sus servicios se dirigen a los pasajeros nacionales e internacionales, tripulantes, representantes de aerolíneas, turoperadores, acompañantes de los pasajeros, Aerovaradero y todo el personal que labora en la organización. Se arrendan oficinas a representaciones de Cubatour, Gaviota, REX, Renta Car, Havanatur, CUBATAXI, TRANSTUR, Take Off, MINTUR, Cubacar, Ibeca, Havanatur, AEROVARADERO SA, Bancos, las zonas de comercio y aduanas, los cuales complementan los servicios de la entidad. Cuenta con un amplio mercado de proveedores y sus suministros, los cuales brindan un servicio rápido y eficiente con calidad en los productos ofertados, lo que hace que lo ubique como el tercer aeropuerto del país. Entre sus principales proveedores se encuentran: Oro Rojo, EL QUIM, AT Comercial, ETECSA S.A, Empresa Eléctrica, COPEXTEL, CUPET, MOVITEL, ECNA, ESPAC y Aviaimport. Como competidores nacionales se encuentran los aeropuertos “Jardines del Rey” de Cayo Coco, “Abel Santamaría” de Santa Clara y “Juan Gualberto Gómez” de Varadero y como competidores extranjeros en la zona del Caribe se encuentra el aeropuerto “Joaquín Balaguer” de Santo Domingo.

Análisis externo de la UEN

UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas)

Cuenta con un mercado de proveedores que garantizan la buena relación con los clientes y las diferentes líneas aéreas despertando el interés de nuevos mercados, así como un programa de desarrollo inversionista aprobado por el Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) para el mantenimiento de las instalaciones y la modernización de la infraestructura aeroportuaria. Además, pertenece a un sistema empresarial priorizado gracias a los ingresos que le genera al país, aunque este se ha visto afectado por la crisis sanitaria. Se cuenta además con un Centro Nacional de Adiestramiento Aeronáutico, donde se califica y recalifica el personal, cumpliendo con los planes de preparación profesional; y posee excelentes relaciones de colaboración y trabajo con el MINTUR, Agencias de viajes y turoperadores. Se ve afectada por el difícil acceso a la tecnología de punta y por los altos costos de las

mejoras de las instalaciones, todo ello debido fundamentalmente al Bloqueo Económico impuesto por Estados Unidos a la nación.

UEN Territorial de Combustible

Es una de las más importantes, debido al estricto control de los parámetros de precios y a la cadena de control de la calidad, lo cual hace que es este producto sea cotizado en el mercado, reflejado así en la preferencia de sus clientes. El mantenimiento de toda esta aérea y sus equipos se ve dificultado debido a la situación económica del país y la escasez de productos en el mercado.

UEN Handling

Esta UEN es la que mayor cantidad de servicios presta, su trabajo va dirigido a incrementar la confianza, seguridad, confort y agilidad de los clientes, habiendo obtenido reconocimiento internacional por la gestión de sus instalaciones aeroportuarias. Los servicios de catering, mantenimiento en línea y de seguridad tienen gran demanda por sus prestaciones y calidad. A pesar de ello, existen dificultades pues los productos que sustituyen importaciones no satisfacen las expectativas los clientes en cuanto a calidad y precios, además la imposibilidad de adquirir tecnología novedosa limita un mejor funcionamiento de la unidad.

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

Para el análisis de la competencia, se tuvieron en cuenta los competidores a partir de las funciones que realizan, para analizar el posicionamiento de cada una de ellas en el mercado, a través de la MPC, como se expresan a continuación:

UEN Aeropuerto (Anexo 24): esta unidad se ve desplazada por la competencia, ya que los Aeropuertos: Abel Santamaría en Santa Clara y Jardines del Rey en Cayo Coco se ubican en el primer y segundo lugar respectivamente con un RTP de 3.64 y 3.60 respectivamente. El Aeropuerto Internacional Frank País García con un resultado de 3.49, debe mejorar la calidad de los servicios y las condiciones de trabajo para ocupar una mejor posición en el mercado.

UEN Territorial de Combustible: esta unidad se ubicó en primer lugar en la Matriz de Perfil Competitivo (**Anexo 25**), con un resultado total ponderado de 3.50, desatacándose por la calidad de sus productos, las condiciones de trabajo y las técnicas e instrumentos especializados. En segundo lugar, se ubica el Aeropuerto

Juan Gualberto Gómez de Varadero con un RTP de 3.38 y por último con un RTP de 3.19 se posiciona el Aeropuerto Abel Santamaría Santa Clara.

UEN Handling: los resultados de la matriz (**Anexo 26**) para esta unidad muestran que el Aeropuerto Internacional Frank País García ocupa el segundo lugar con una ponderación de 3.13; siendo desplazado por Jardines del Rey en Cayo Coco con un RTP de 3.39, debido principalmente a la diversidad de productos, la publicidad y promoción y la automatización de los servicios. Por último, se ubica el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez Varadero con un resultado de 3.10.

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

Para el análisis externo se tuvo en cuenta el diagnóstico del micro y macroentorno del Aeropuerto Internacional, así como de sus UEN. Las oportunidades y amenazas fueron listadas en el (**Anexo 27**) y reducidas posteriormente por el grupo de expertos para determinar los 20 factores externos más importantes, estos se emplearán posteriormente para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y son los siguientes:

Oportunidades

- O1: Pertenece a un sector priorizado por el Estado
- O2: Ubicación geográfica con existencia de atractivos turísticos
- O3: Nueva normalidad estimulada por procesos de vacunación
- O4: Tercer aeropuerto más importante del país con reconocimiento internacional
- O5: Mercado seguro con clientes leales
- O6: Programa de desarrollo inversionista aprobado por el IACC para el mantenimiento de las instalaciones y la modernización de la infraestructura aeroportuaria.
- O7: Centro Nacional de Adiestramiento Aeronáutico.
- O8: Estrechas relaciones de colaboración y trabajo con el MINTUR, Agencias de viajes y turoperadores
- O9: Demanda de sus servicios

Amenazas

- A1: Bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU.
- A2: Dificil acceso a tecnología de punta

A3: Crisis sanitaria provocada por la COVID 19

A4: No es priorizado por distribuidores del Sistema del Turismo para la adquisición de los insumos.

A5: Posibilidad de éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia el polo turístico en busca de mayores ingresos.

A6: Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados.

A7: Competencia agresiva

A8: Los altos costos de las mejoras las instalaciones

A9: Situación económica del país

A10: Escasez de productos en el mercado

A11: Los productos que sustituyen importaciones no satisfacen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precios.

Una vez establecidos los factores, se realizó la Matriz de Influencias Directas (**Anexo 28**) para determinar el grado de importancia de estos, siguiendo el mismo procedimiento efectuado para el análisis interno. Luego de procesarla en el software MICMAC, y analizar el Plano de Influencias/Dependencias Directas se resumen en la siguiente tabla los resultados:

Tabla 2

Resumen de la ubicación de los factores externos en el Software MICMAC

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona problemas Autónomos
A1, A3, A2, O3, O9	A10, O4, O5, O2, A6	O1, O8, A11, A7, A4, A5	A9, O6, O7, A8

Fuente: elaboración propia a partir de resultados del Software MICMAC.

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

A partir del resultado anterior se confeccionó la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) (**Anexo 29**), en esta el aeropuerto obtuvo un resultado total ponderado de 2.43, lo que significa que existe un ligero predominio de las amenazas sobre las oportunidades, entre las que se encuentran bloqueo comercial, económico y financiero de los EE. UU; difícil acceso a tecnología de punta; crisis sanitaria provocada por la COVID 19; las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados; y escasez

de productos en el mercado. A pesar de ello existen oportunidades como: ubicación geográfica con existencia de atractivos turísticos; nueva normalidad estimulada por procesos de vacunación; tercer aeropuerto más importante del país con reconocimiento internacional; mercado seguro con clientes leales; y demanda de sus servicios; las cuales ayudan a mitigar el impacto que tiene la amenazas.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

Una vez concluido el diagnóstico, el paso siguiente es realizar un resumen del mismo, en este sentido el procedimiento propone tener en cuenta dos matrices: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa para determinar las orientaciones estratégicas a seguir.

En la confección de la Matriz DAFO por impactos (**Anexo 30**) se emplearon los factores internos y externos, donde el grupo de expertos valoró cada impacto cruzado asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3. El resultado obtenido ubica a la empresa en el cuadrante DA, ya que es el de mayor valor (205), por lo que las estrategias a potenciar deben ser de supervivencia. Lo anterior corrobora los resultados del diagnóstico estratégico, ya que se evidencia un ligero predominio de las debilidades y las amenazas.

Luego se elaboró la Matriz Interna-Externa (**Anexo 31**), en la cual se emplearon los resultados totales ponderados obtenidos de la MEFI y la MEFE, al graficarlos se obtuvo que la entidad se ubica en el cuadrante V, lo que significa que debe trazar estrategias de resistencia que permitan una mejor gestión de las oportunidades y fortalezas para minimizar el impacto que tienen las amenazas y debilidades sobre la entidad, prestando atención a la tecnología empleada, a la motivación del personal, a la competencia agresiva, etc., para lograr ubicarse en cuadrantes superiores en un corto período.

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

El análisis de los escenarios se realiza con el objetivo de conocer el posible futuro al que se enfrentará la entidad, para ello, el grupo de expertos determinó cuatro posibles hipótesis:

H1: Adquisición de nuevo equipamiento tecnológico

H2: Recrudescimiento del bloqueo

H3: Persistencia de la crisis sanitaria provocada por la COVID 19

H4: Establecimiento de relaciones con nuevas aerolíneas

Una vez definidas las hipótesis los expertos asignaron probabilidades simples y condicionales a cada una ellas, dando valores en el rango de 0 (poco probable) y 1 (muy probable). Estos valores se procesaron en el software SMIC – Prob -Expert, tomándose para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos (**Anexo 32**). Según los resultados obtenidos, el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia es el número 1 (1111) con un 14.8% de probabilidad, el cual describe la ocurrencia la totalidad de las hipótesis; el escenario deseado por la empresa es el número 7 (1001), con una probabilidad de ocurrencia de 2.8%, donde ocurren la primera hipótesis y la última; por último, el escenario pesimista es el 10 (0110) con una probabilidad de 2.7%.

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

En esta etapa se confeccionó la Matriz DAFO (**Anexo 33**) para la formulación de alternativas estratégicas, en aras de perfeccionar el funcionamiento del aeropuerto. Para ello se tuvieron en cuenta los principales factores del diagnóstico interno y externo y se valió además de los resultados obtenidos del resumen del diagnóstico estratégico, por lo que deben potenciarse las estrategias de supervivencia.

Etapa IV. Toma de Decisiones

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

La elaboración de los posibles escenarios para el aeropuerto se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el software SMIC – Prob – Expert, donde se propone determinar tres escenarios los cuales se describen a continuación.

Escenario más Probable

El recrudesciendo del bloqueo impuesto por el Gobierno de EE.UU, imposibilita el acceso de mejores y nuevos equipamientos tecnológicos, a pesar de ello y de la crisis sanitaria provocada por la COVID 19, a lo largo de todo el país comenzaron las aperturas de todos los aeropuertos y el establecimiento de relaciones con nuevas aerolíneas que permitirán un mayor número de clientes y más desarrollo.

Escenario Optimista

El bloqueo impuesto por EE. UU disminuye su constante agresión contra Cuba, lo que permite la adquisición de nuevo equipamiento tecnológico para una mejora en la eficiencia y eficacia de la atención al cliente, se logran reducir los contagios provocados por el Covid 19, además del establecimiento de relaciones con nuevas aerolíneas para ampliar el mercado de clientes y generar más ingresos

Escenario Pesimista

La agudización del bloqueo se hace cada vez más intensa, imposibilitando la adquisición de los equipamientos necesarios, lo cual unido a la crisis sanitaria provocada por la Covid 19, que cada vez aumenta la cifra de contagios, conlleva al cierre del aeropuerto y una afectación considerable en la situación económica imposibilitando que se establezcan relaciones con nuevas aerolíneas para ampliar el mercado de clientes.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégico para el período 2021-2024

Para la determinación de los objetivos estratégicos se tuvieron en cuenta los análisis estratégicos anteriormente expuestos, así como los objetivos propios del Aeropuerto, quedando formulados los siguientes:

1. Lograr el mejoramiento continuo del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial manteniendo las certificaciones del Sistema de Gestión de la calidad con los órganos de certificación nacional e internacional para el 2024.
2. Elevar la eficiencia económica con la implementación de la tarea ordenamiento y la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos humanos, financieros y materiales para el 2024.
3. Desarrollar el proceso inversionista aprobado para la infraestructura aeroportuaria en un 80% mejorando el confort y la seguridad aeroportuaria para el 2024.
4. Concluir la implementación del Sistema de Gestión Ambiental, basados en las Normas Cubana ISO 14001:2015 y la ISO 14064-2-2006 para el año 2024.

Paso No.3. Selección de estrategias

Para la selección de las estrategias el grupo de expertos determinó las siguientes:

1. Lograr mayor eficiencia en la ejecución y el incremento de operaciones y servicios a las líneas aéreas nacionales y extranjeras.

2. Concertar nuevos convenios con aerolíneas extranjeras para incrementar las operaciones y frecuencias de vuelo.
3. Aumentar el presupuesto para la compra de equipos de mejor calidad.
4. Garantizar el mantenimiento de los medios de transporte para evitar un mayor desgaste.
5. Aumentar la atención al trabajador y el estímulo moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.
6. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente al desgaste de los medios de transporte.
7. Ampliar el mercado de proveedores para minimizar la escasez de productos.
8. Mantener las normas sanitarias y el distanciamiento social para evitar la propagación de la pandemia.
9. Consolidar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal, integrando todos sus Sistemas.
10. Diversificar las instalaciones.
11. Asignar recursos financieros y materiales para la gestión empresarial e introducción de nuevas tecnologías para mejorar el equipamiento técnico.
12. Implantar el Programa de Calidad en los Servicios.
en aeropuertos según los criterios de la (ACI) Control de Aeropuertos Internacionales en los mismos.
13. Desarrollar un proceso inversionista y de mantenimiento encaminado a la modernización del equipamiento, estructuras e infraestructuras.

Paso No.4. Plan de Acción

Por último, se confeccionó el Plan de Acción Estratégico, a partir de la selección de estrategias del paso anterior, el cual se le propone a la empresa para facilitar la implementación, e incluye las acciones, los responsables y fechas de cumplimiento en cada caso **(Anexo 34)**.

El procedimiento se aplicó hasta la etapa IV, ya que será responsabilidad de la dirección de la empresa llevar a cabo las dos últimas etapas: implementación y control.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

1. El grupo de expertos seleccionado jugó un papel muy importante debido a que permitió la integración de los directivos de la empresa en la elaboración de la planeación estratégica, así como el buen desarrollo de la misma.
2. Los valores compartidos seleccionados a través de la aplicación de encuestas fueron: satisfacción del cliente, patriotismo, honestidad, solidaridad, sentido de pertenencia y laboriosidad.
3. La Misión y la Visión fueron evaluadas y reformuladas para una mejor comprensión del objetivo que persiguen.
4. El diagnóstico interno y externo de la entidad permitió ubicarla en una situación con un ligero predominio de debilidades y amenazas.
5. Las matrices Interna – Externa y la DAFO proponen seguir estrategias de resistencia y de supervivencia respectivamente
6. El escenario más probable refleja una situación desfavorable debido al recrudecimiento del bloqueo que impide el acceso a mejores y nuevos equipamientos tecnológicos, así como la continuidad de los efectos de la pandemia.
7. La formulación de estrategias y el Plan de Acción propuesto en la investigación permiten validar la hipótesis planteada

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se recomienda al aeropuerto lo siguiente:

1. Mostrar los resultados de investigación obtenidos al Consejo de Dirección para su implementación en la entidad.
2. Aprobar la visión y misión planteadas.
3. Mejorar el equipamiento tecnológico para lograr los más altos estándares de calidad y eficiencia tecnológica.
4. Informar a todos los trabajadores sobre la investigación realizada.
5. Monitorear constantemente el entorno, con el objetivo de rediseñar o actualizar el presente Plan Estratégico, ante la presencia de cambios o elementos que afecten a la entidad.
6. Implementar las últimas dos etapas del procedimiento.
7. Reelaborar el plan estratégico para el año 2022.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Ansoff, H. I. (1980). *La estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Revista Conocimiento Global* 2018, 3 (1), 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Betzabé, M (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6645975.pdf>
- Blackwell, M (20 de octubre de 2020) ¿Qué es y cuál es la definición de estrategia? [Mensaje en un blog] Innovación Ágil. <https://www.fguell.com/es/que-es-y-cual-es-la-definicion-de-estrategia/>
- Burbano Pérez, A. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*, 17(3), 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>
- Calapiña, E. C. (2019). La Planificación Estratégica y la Prospectiva, Semejanzas y Diferencias: Una Revisión de Literatura de los Últimos 20 Años. *Tambara*, 9(54), 742-759. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACI%C3%93N-ESTRAT%C3%89GICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
- Castelan. (1985). *Planeación Estratégica y control de gestión su integración*. México: ECASA.
- Ceballos, G. Ramos, Y. Cedeño. E. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsá'chilas. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n2/2218-3620-rus-13-02-217.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill.

- Codina, A. (13 de agosto de 2015). *Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave*. [Mensaje en un blog]. *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2015/08/03/los-factores-criticos-de-exito-y-las-areas-de-resultado-clave/>
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento & gestion*, 35, 152-181. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*, (15ta. Edición). México: PEARSON EDUCATION.
- Decreto Ley 252 del 7 de agosto de 2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. 18 de febrero de 2013. G.O. No. 007.
- Decreto Ley 281 del 16 de agosto de 2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. 16 de agosto de 2013.G.O.No. 007.
- Dementer, C. (2010). *Plan de Acción Estratégico de una empresa*. [Diapositiva PowerPoint]. Slide Share. <https://es.slideshare.net/clauidemeter/plan-accion-ppt>
- Galvany, A. (2012). *Sunzi. Sun Tzu. El arte de la guerra*. (Traducción directa del chino antiguo (8ª edición) ed.). Madrid, España: Trotta.
- Garcia, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Godet, M. &. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- González, J.; Salazar, F.; Ortiz, R.; Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica*:

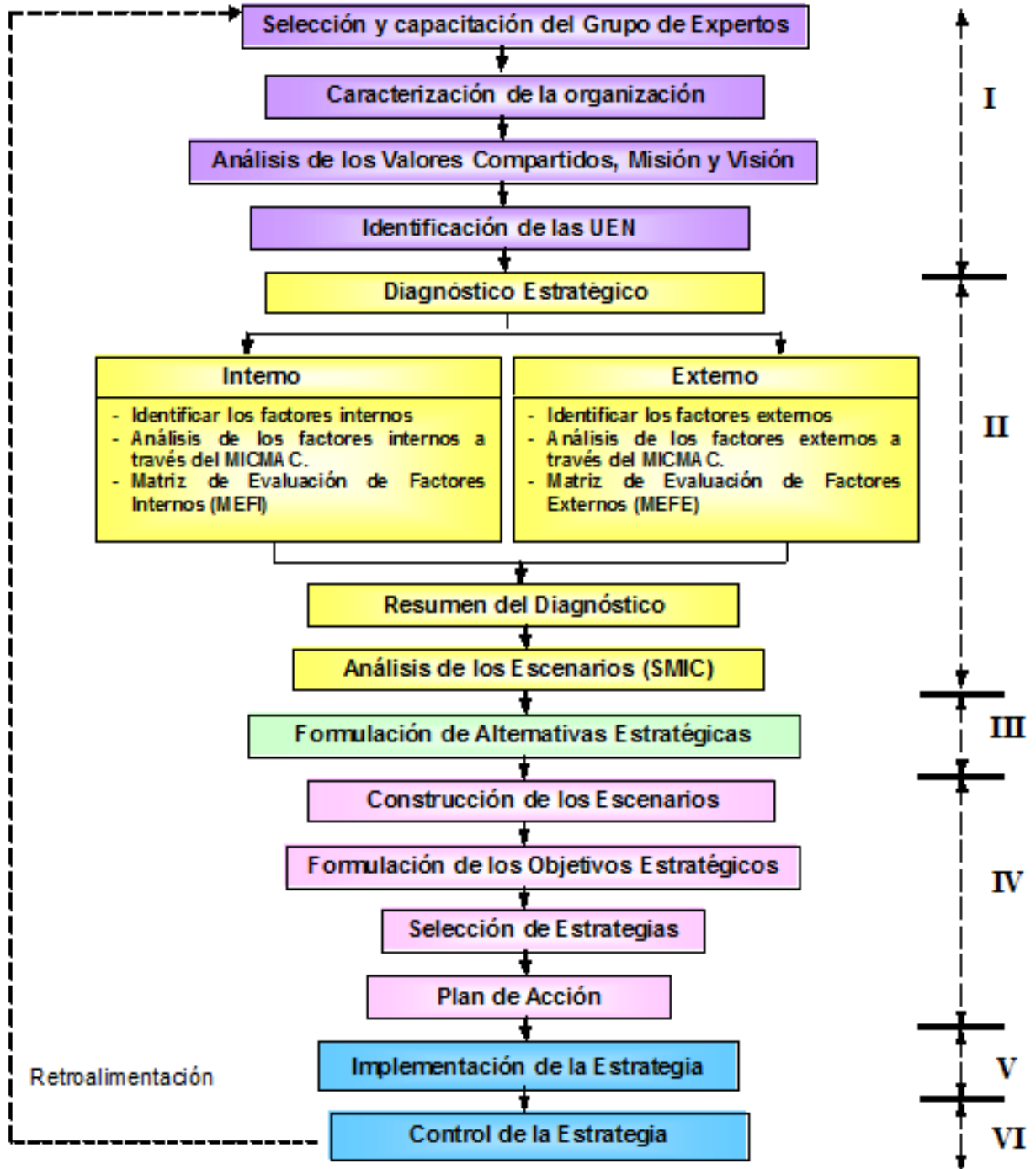
- herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González, M. (10 de abril de 2019). *Proceso de evolución de la planeación estratégica*. <https://indicepolitico.com/proceso-de-evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>
- González, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín*, (1ª ed). España: Editorial Académica Española.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, (2da edición). España: Thomson-Reuters Civitas.
- Jouvenal, B. (1964). *L'art de la conjecture*. Mónaco: du rocher. http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/lart-de-la-onjecture-b-de-jouvenel.pdf
- Kalkan, A., & Cetinkaya, O. (2013). The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Revista Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99(4), 1016-1025 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- Lara, P. (18 de febrero de 2013). *Limitaciones en la Planeación Estratégica*. <http://pedrolarav.com/2013/02/18/limitaciones-en-la-planeación-estratégica>
- Llanes, D. (2015). La planeación estratégica y el actual proceso. *Revista de Gestión del Conocimiento y el desarrollo local*, 2(1), 54-58 <https://revistas.unah.edu.cu/index.php/RGCDL/article/download/761/761>
- Lledó Balaguer, S. (2012). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. 3C Empresa. *Investigación Y Pensamiento crítico*, 1(3), 1-14. <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/116>
- López, P. (2013). Una Aproximación al campo del estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 217-241. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4414694>
- Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: editorial PAC.
- Menguzzatto, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque*

- innovador del management*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Mintzberg, H. A. (2013). *Safari a la Estrategia*. Argentina: Ediciones Garnica.
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Bogotá: Bogotá Emprende
<http://sigug.uniquajira.edu.co:8080/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Revista Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Paris, F. (2019). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo, 24. 4ta edición. ISBN. 9788480192842
- PCC, (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Editorial, Federico Engels.
https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2021/06/18/conceptos_lineamientos.pdf
- Peiro, A. (14 de julio de 2016). Visión de una empresa. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Pérez, M. (s.f). Dirección Estratégica. <https://www.zonaeconomica.com/direccion-estrategica>
- Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03>
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. España: Editorial Ariel Comunicación.
- Quiroa, M. (9 de marzo de 2020). *Planificación Estratégica*.
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Redacción el Tiempo. (18 de mayo 2009). *Capacidad distintiva*.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3449311>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos*. <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

- Rodríguez Sifontes, C. E. (2010). "Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA. Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales, <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/758.zip>
- Rodríguez, L. (2012). Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en cuba. *Ciencia & Futuro*, 2(1), 86-100. http://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista_estudiantil/article/view/628
- Ronda Pupo, M. A. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana, Cuba: E. Futuro.
- Salvador, D. (2016). *Dirección Estratégica*. Educación Continua On Line, S.L. 1ra ed. https://www.academia.edu/19609565/S1_LA_DIRECCION ESTRATEGICA1
- Sánchez Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales Y Tesis Doctorales. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/248/248.zip>
- Steiner, G. (2017). *Planeación Estratégica de lo que todo director sabe*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.; Edición 27.
- Thompson, A. (2016). *Administración estrategia. Teorías y Casos*, (18va Edición). México: McGraw Hill. Educación.
- Uzarski, D., & Broome, M. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Revista Journal of Professional Nursing*, [35\(1\)](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>
- Velayos, V. (15 de junio de 2015). *Misión de una empresa*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>
- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Revista ELSEVIER*, 18(1), 54-58 <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>
- Westreicher, G. (24 de septiembre de 2020). *Hipótesis*. Enconomipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/hipotesis.html>

ANEXOS

Anexo 1. Esquema del procedimiento de planeación estratégica para las organizaciones cubanas propuesto por González (2014)



Fuente: González (2014).

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

Estimado colega:

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

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

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos: _____

¿Ocupa algún cargo? Sí ___ No___

En caso de sí, diga cuál es.

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

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

Anexo 3. Encuesta sobre Valores Compartidos por la organización

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

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

Valores Empresariales:

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

Valores Humanos

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

Valores Laborales

Motivación	
Sentido de pertenencia	
Laboriosidad	
Comunicación	
Apoyo mutuo (Unidad)	

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

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



Anexo 4. Matriz de Evaluación de la Misión

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

Fuente: González (2014).

Anexo 5. Matriz de Evaluación de la Visión

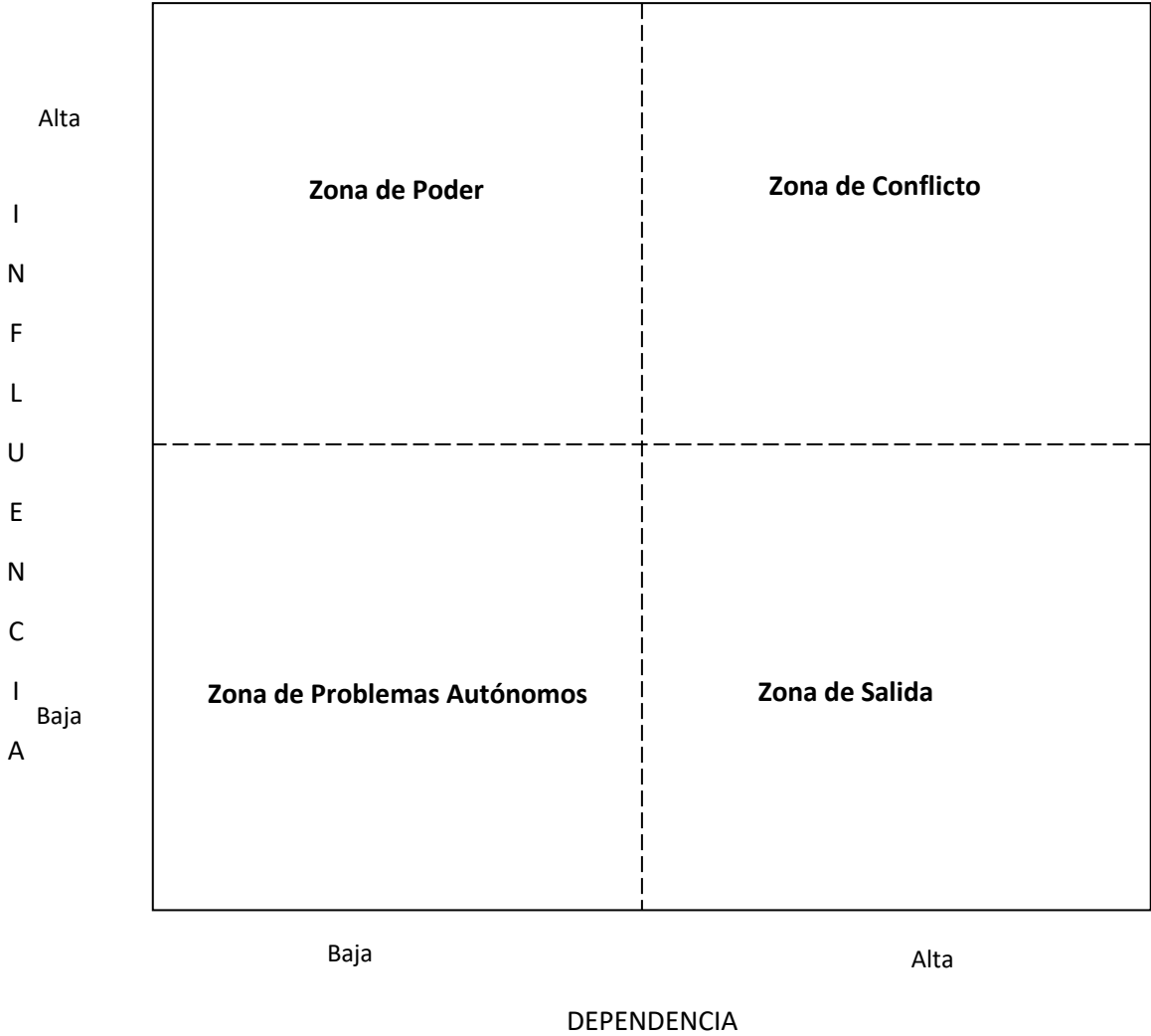
Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Única			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

Fuente: González (2014).

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

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

Anexo 7. Plano Influencias/Dependencias Directas



Anexo 8. Matriz DAFO

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

Anexo 9. Matriz Interna – Externa

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

Resultados Totales Ponderados de la MEFE	I	II	III
	IV	V	VI
	VII	VIII	IX

Anexo 10. Procesamiento de la encuesta a los expertos

EXPERTO #	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Director Unidad Base Aeropuerto Holguín	10	1	1	1	1	1	1
Coordinador General	9	1	2	1	2	2	3
Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas	8	1	1	2	3	1	2
Jefe del Departamento de Recursos Humanos	9	1	1	2	3	1	2
Jefe de Unidad de Aseguramiento	9	1	1	2	3	1	3
Jefe del Grupo de Calidad y Comercial	8	1	2	2	3	1	2
Jefe de Grupo de Seguridad Aéronautica	9	1	2	2	2	2	3
Jefe de Grupo de Defensa	7	1	2	3	3	2	2
Jefe de Grupo de Ingeniería y Aeródromo	9	1	2	3	3	2	2
Jefe de Seguridad Aeroportuaria	9	1	2	3	3	2	2
Jefe de Unidad Aereopuerto Terminales Aéreas	10	1	1	2	3	2	2
Jefe de Unidad Territorial Combustible	10	1	1	1	1	2	2
Jefe de Unidad de Handling	10	1	1	2	2	2	2
Tutora de la Investigación	10	1	1	1	1	2	1
Autora de la Investigación	10	1	1	1	2	2	2

Leyenda

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

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

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

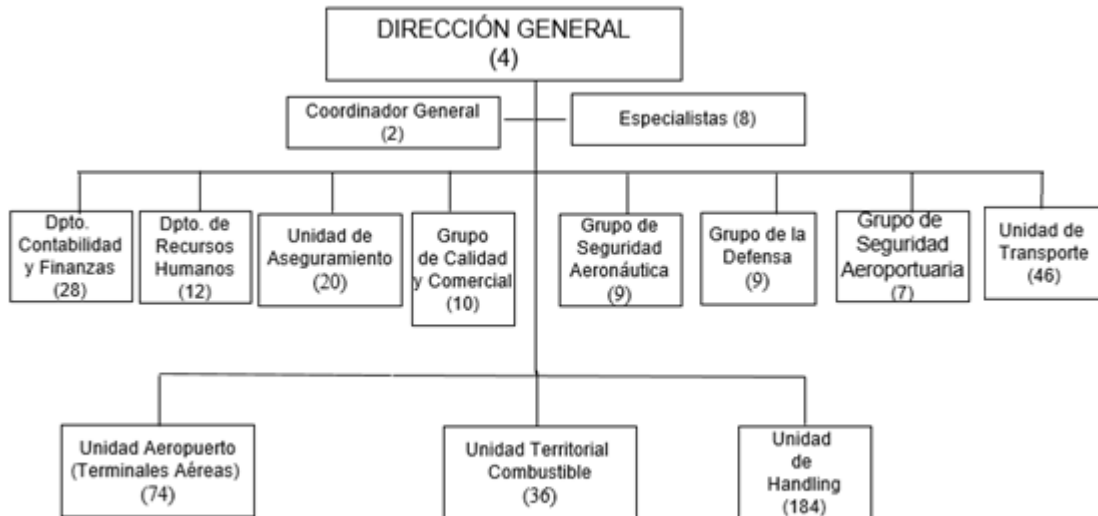
Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges

Anexo 11. Resultado del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	1	1	1	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,2	0,1
2	0,9	0,82	0,86	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,05	0,04	0,16	0,05
3	0,8	0,945	0,8725	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,2	0,08
4	0,9	0,945	0,9225	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,2	0,08
5	0,9	0,915	0,9075	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,2	0,05
6	0,8	0,865	0,8325	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,025	0,2	0,08
7	0,9	0,81	0,855	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,16	0,05
8	0,7	0,81	0,755	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
9	0,9	0,81	0,855	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
10	0,9	0,81	0,855	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
11	1	0,905	0,9525	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,16	0,08
12	1	0,94	0,97	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,16	0,08
13	1	0,92	0,96	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,04	0,04	0,16	0,08
14	1	0,96	0,98	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,16	0,1
15	1	0,93	0,965	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,04	0,16	0,08



Anexo12. Estructura Organizativa del Aeropuerto Internacional “Frank País García”



Anexo 13. 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=449 trabajadores

d= 0,1

p= 0,5

q= 0,5

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisibles

p: probabilidad de éxito

q: (1 – p)

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

$$n = \frac{449}{5,48} \approx 82$$

Anexo 14. Procesamiento de la encuesta de los valores compartidos en el Software

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	82	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	82	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.873	22

Valores Empresariales

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Ética	82	3	5	380	4.63	.509	.260
Satisfacción_ al_Cliente	82	4	5	389	4.74	.439	.193
Innovación	82	4	5	370	4.51	.503	.253
Disciplina	82	3	5	377	4.60	.541	.293
Compromiso_ con_la_Organ ización	82	3	5	376	4.59	.520	.270
Patriotismo	82	4	5	386	4.71	.458	.210
N válido (según lista)	82						

Valores Humanos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Humildad	82	3	5	373	4.55	.570	.325
Honestidad	82	4	5	394	4.80	.399	.159
Perseverancia	82	3	5	372	4.54	.549	.301
Justicia	82	3	5	376	4.59	.520	.270
Lealtad	82	3	5	365	4.45	.591	.349
Respeto	82	3	5	379	4.62	.536	.287
Solidaridad	82	4	5	390	4.76	.432	.187
Prudencia	82	3	5	369	4.50	.572	.327
Reflexión	82	3	5	368	4.49	.614	.376
Espíritu_Crítico	82	3	5	359	4.38	.714	.510
Optimismo	82	3	5	375	4.57	.545	.297
N válido (según lista)	82						

Valores Laborales

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Motivación	82	3	5	362	4.41	.628	.394
Sentido_de_Pertenencia	82	3	5	383	4.67	.498	.248
Laboriosidad	82	3	5	380	4.63	.533	.284
Comunicación	82	3	5	358	4.37	.639	.408
Apoyo_mutuo	82	3	5	369	4.50	.614	.377
N válido (según lista)	82						



Anexo 15 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 al futuro	X		
Creíble	X		
Simple, clara y directa		X	
Motivadora	X		
Original		X	
Única			X
Ambiciosa	X		

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa y de González (2014).

Anexo 16. 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 datos de la empresa y de González (2014).

Anexo 17. Cumplimiento de los indicadores del Aeropuerto Internacional “Frank País García” al cierre de diciembre 2020.

Tabla 3

Cumplimiento de los indicadores del Aeropuerto Internacional “Frank País García” al cierre de diciembre 2020

Indicadores	UM	Acumulado Diciembre 2020			
		Plan	Real	% Cumplimiento	Diferencia
Ventas Combustible	MP	20,790.2	20,286.1	97.6	(-504.1)
Ingresos en Operaciones	MP	1,155.4	1,075.9	93.1	(-79.5)
Costo de Venta de Combustible	MP	17,291.6	17,543.1	101.5	251.5
Costo de Venta de Mercancías	MP	2,113.3	724.1	34.3	(-1,389.2)
Gastos Financieros	MP	430.6	39.4	9.2	(-391.2)
Ingresos en Operaciones por Servicios Aeronáuticos	MP	99.6	50.6	50.8	(-49.0)
Total de Ingresos	MP	39,303.6	38,226.4	97.3	(-1,077.2)
Total de Gastos	MP	31,994.5	32,050.1	100.2	55.6

Fuente: Estados Financieros del Aeropuerto internacional

Anexo 18. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo del Aeropuerto Internacional “Frank País García”

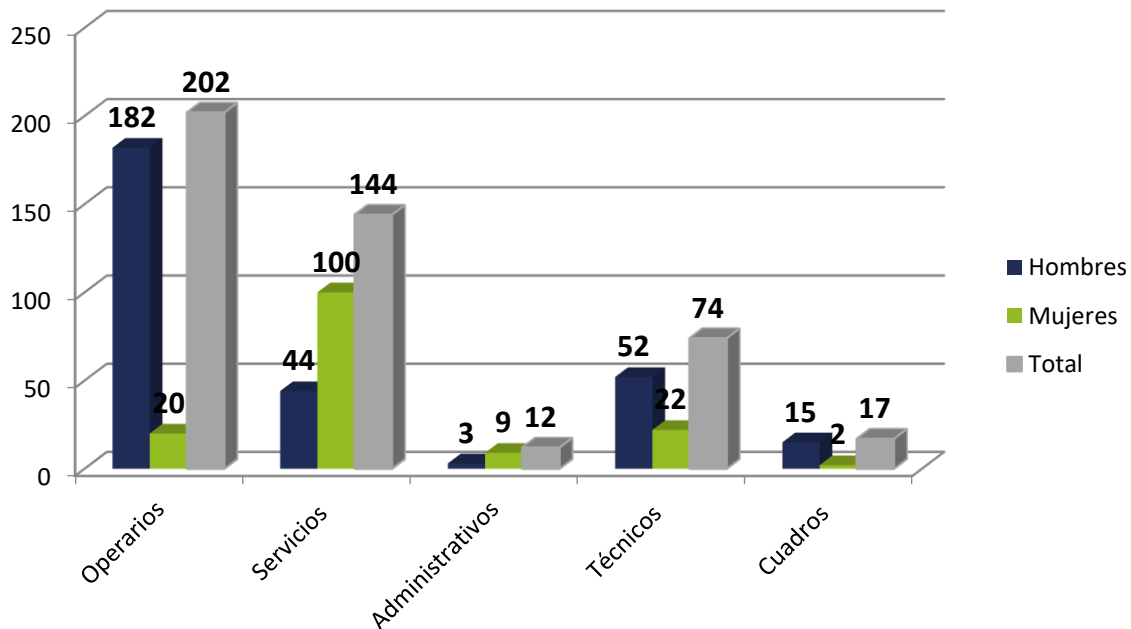
Tabla 4

Distribución de la fuerza de trabajo en el aeropuerto

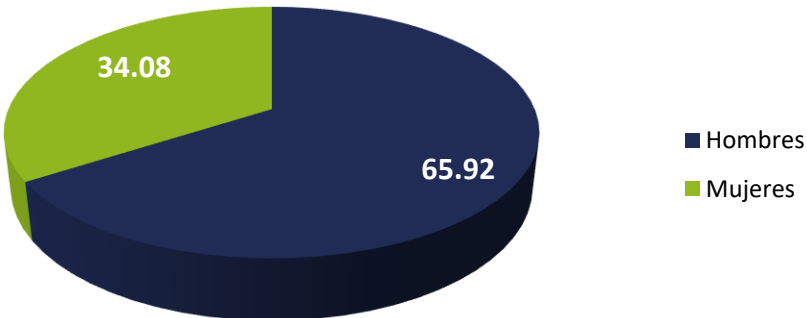
Clasificación	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Operarios	182	61.49	20	13.07	202	44.99
Servicios	44	14.86	100	65.36	144	32.07
Administrativos	3	1.01	9	5.88	12	2.67
Técnicos	52	17.57	22	14.38	74	16.48
Cuadros	15	5.07	2	1.31	17	3.79
Total	296	100	153	100	449	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la entidad

Distribución de la Fuerza de Trabajo por categoría ocupacional



Distribución de la Fuerza de Trabajo por sexo



Anexo 18. Composición de la fuerza de trabajo por edad del Aeropuerto Internacional “Frank País García”

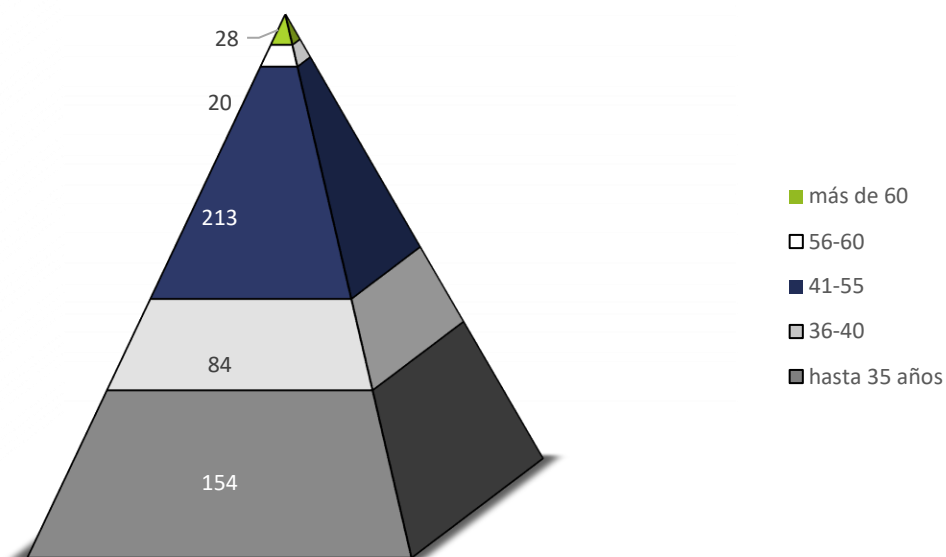
Tabla 5

Distribución de la fuerza de trabajos por edades

Rango de edades en años	Cantidad de trabajadores	%
hasta 35 años	140	31.18
36-40	77	17.15
41-55	187	41.65
56-60	17	3.79
más de 60	28	6.23
Total	449	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la entidad

Distribución de la Fuerza de Trabajo por Edades



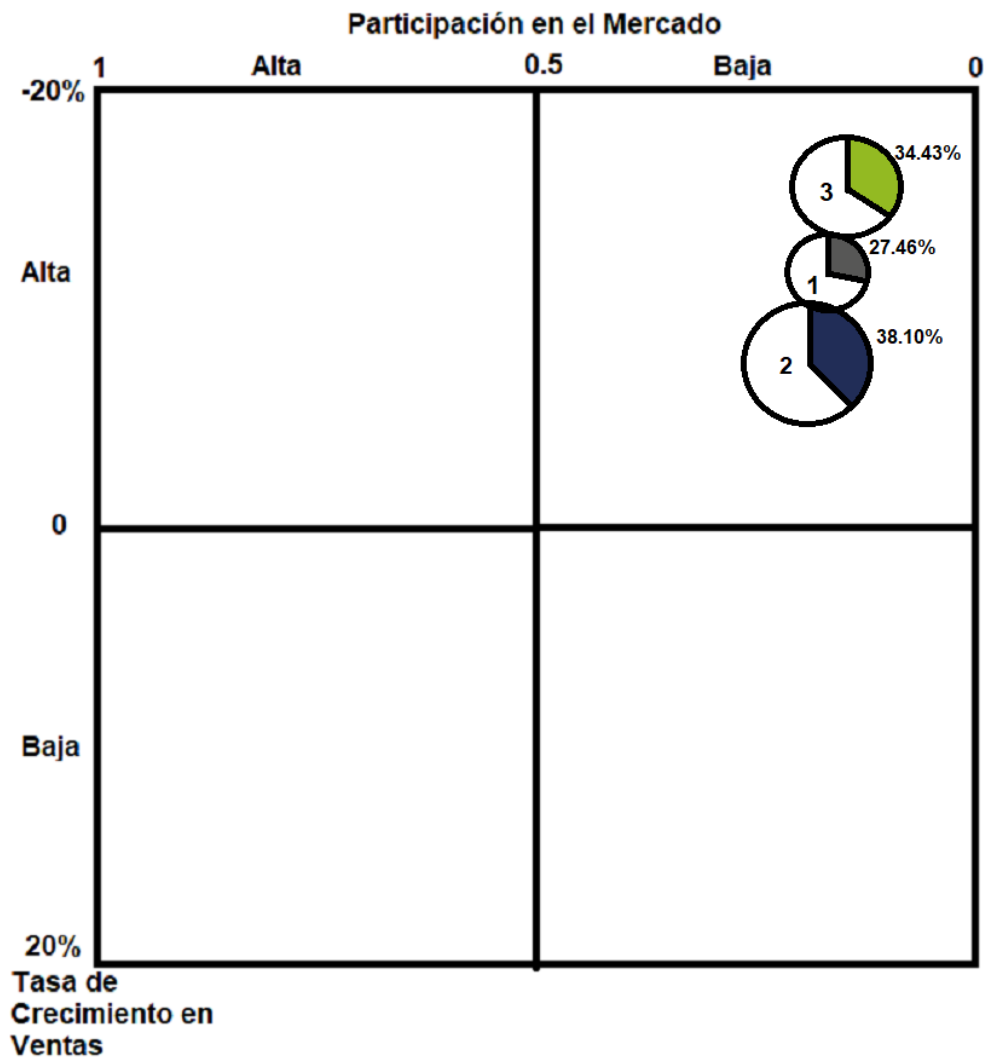
Anexo 20. Matriz del Grupo Consultor de Boston del Aeropuerto Internacional.

Tabla 6

Datos para la elaboración de la Matriz del Grupo Consultor de Boston

UEN	Ingresos\$	Ingresos %	Utilidades \$	Utilidades %	PM %	TCV %
1 Unidad Aeropuerto	2589634.2	24.55	698245.1	27.46	33	12.4
2 Combustible	4385923.2	41.59	968754.5	38.10	35	8.7
3 Handling	3569478.5	33.84	875423.7	34.43	32	16.7
	10 545035.9	100	2 542423.3	100		

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa



Anexo 21. Análisis de los factores internos del Aeropuerto Internacional

Habilidades y Capacidades Distintivas (Fortalezas)

1. Diversidad de instalaciones y servicios
2. Aseguramiento tecnológico en las oficinas
3. Liderazgo del equipo de dirección
4. Personal altamente calificado y comprometido
5. CADECA para el cambio y recambio de moneda
6. Autofinanciamiento
7. Capacidad financiera
8. Servicios de Wi-fi
9. Sistema de Gestión de la Calidad insertados en las normas ISO 9000:2015
10. Perfeccionamiento empresarial regido por el Decreto Ley 281
11. Dirección participativa
12. Condiciones de trabajo
13. Climatización de las zonas de trabajo

Análisis Funcional

Subsistemas de Dirección

Fortalezas

1. Tiene aplicado el sistema de gestión empresarial basado en el decreto Ley 281 del Perfeccionamiento Empresarial
2. SGI que permite perfeccionamiento continuo de los servicios.
3. Dirección participativa
4. Personal altamente calificado
5. Condiciones de trabajo
6. Unidad de las organizaciones políticas y de masas en el cumplimiento de los objetivos.
7. Liderazgo de los directivos

Debilidades

1. Errores de objetivos pues las leyes y reglamentos no se admiten como objetivos propios del trabajo sino como deberes funcionales

Subsistema de Contabilidad y Finanzas

Fortalezas

1. Sistema de pago por resultado
2. Actualización de los sistemas contables y las nóminas en función de la unificación monetaria
3. Personal comprometido y calificado
4. Ambiente de control favorable, donde están establecidos los procedimientos y regulaciones para cada actividad específica
5. Capacidad Financiera
6. Autonomía financiera

Debilidades

1. Personal ligeramente envejecido
2. Desmotivación del personal por insatisfacciones con el salario después de la reforma salarial
3. Disminución de los ingresos
4. Incumplimiento de los principales indicadores

Subsistema de Capital Humano

Fortalezas

1. Condiciones de trabajo
2. Personal altamente calificado
3. Compromiso de la organización con los trabajadores
4. Pagos de nóminas en función de la unificación monetaria
5. Sistema contable automatizado
6. Cumplimiento de las normas sanitarias
7. Proceso de selección de personal profundo y exigente.
8. Adecuada atención médica y oftalmológica para los empleados.

Debilidades

1. Desmotivación del personal por insatisfacciones con el salario después de la reforma salarial
2. Insuficiente preparación informática e idiomática de los empleados.

3. Manifestaciones de indisciplina laboral como el desaprovechamiento de la jornada Laboral, ausentismo, incumplimiento de las tareas y bajas calidades.
4. Deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño

Subsistema de Aseguramiento

Fortalezas

1. Elevada preparación técnica y profesional de la fuerza de trabajo
2. Proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios y lograr una mayor satisfacción de los clientes.
3. Condiciones de trabajo

Debilidades

1. Compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparado
2. Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario
3. Deficiencias en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística.
4. Sistema no certificado Double Control para el control de los inventarios
5. Proceso de contratación deficiente

Subsistema de Calidad y Comercial

Fortalezas

1. Sistema de Gestión de Calidad certificado
2. Variedad de servicios
3. Servicios VIP que cuenta con acceso gratis a internet

Debilidades

1. Insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la Aviación Moderna
2. Baja automatización de los servicios
3. Deficiente uso de las tecnologías informáticas existentes
4. Limitaciones de conectividad en algunas áreas.
5. Afectación en la calidad de las informaciones por fallas de los sistemas.

Subsistema de Seguridad Aeronáutica

Fortalezas

1. Software para el procesamiento de datos de los vuelos
2. Disponibilidad de equipos de ayuda a la navegación



3. Sistema de Aproximación por Instrumentos
4. Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional
5. Certificación y recertificación de aeródromos

Debilidades

1. Equipamiento de trabajo obsoleto en su mayoría
2. Baja automatización de los servicios
3. Limitaciones de conectividad
4. El uso deficiente de las tecnologías informáticas existentes.

Subsistema de Defensa

Fortalezas

1. Planes de actividades de preparación para la defensa
2. Sistema actualizado de planes para Tiempo de Guerra y los planes de medidas para la reducción de desastres
3. Grupos de Dirección en caso de Catástrofes
4. Participación de los trabajadores en las actividades de la defensa

Debilidades

1. Poca utilización de las fuentes alternativas de energías renovables
2. Deficiencias en los sistemas de aseguramiento para proteger los diferentes locales.

Subsistema de Transporte

Fortalezas

1. Garantiza el confort y la calidad de los servicios al pasajero
2. Brinda servicios de seguridad y eficacia de los productos ofertados
3. Personal altamente calificado

Debilidades

1. Disponibilidad de piezas
2. Compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparado
3. Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre.
4. Desgaste de medios de transporte

Subsistema de Seguridad Aeroportuaria

Fortalezas

1. Sistema informático que permite determinar las amenazas y los riesgos que puedan afectar a la entidad
2. Sistema de seguridad contra actos de interferencia ilícita
3. Sostenido trabajo para mantener en óptimas condiciones a las infraestructuras aeroportuarias para ofrecer los servicios adecuados

Debilidades

1. Compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparado
2. Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo de seguridad aeroportuario
3. Solución oportuna a las necesidades de los empleados de equipos de protección

Análisis interno de las UEN

UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas)

Fortalezas

1. Cartera de productos enfocada a brindarles servicios de calidad
2. Se ofertan espacios publicitarios y salones VIP
3. Los servicios se encuentran insertados en las normas ISO 9001 del Sistema de Gestión de la Calidad y las ISO 14001 del Sistema de Gestión Ambiental
4. Sistema informativo mediante audio y señalética
5. Existencia de restaurantes y cafeterías
6. Personal altamente calificado
7. Cumplimiento de los planes de preparación de la fuerza de trabajo

Debilidades

1. Obsolescencia tecnológica en el equipamiento y falta del mismo para brindar un buen servicio a los pasajeros en las terminales
2. Falta de preparación en idioma ruso y francés fundamentalmente en el personal de los salones VIP
3. Reducidos espacios para la comercialización
4. Escasa variedad y calidad de la oferta de comidas ligeras y bebidas en los salones y servicios gastronómicos y terminales aéreas.

UEN Territorial de Combustible

Fortalezas

1. Mayor generadora de ingresos del aeropuerto
2. Estricto cumplimiento de las normas de seguridad
3. Personal calificado en instrumentos de medición y técnicas de trabajo
4. Negocios de potencial crecimiento, fundamentalmente en la actividad de asistencia en tierra a pasajeros y servicios profesionales

Debilidades

1. Falta de algunos recursos técnicos
2. Compra de medios y equipos aeroportuarios de uso y reparados
3. Medios de transporte en mal estado

UEN de Handling

Fortalezas

1. Variedad de servicios dirigidos aeronaves y pasajeros
2. Servicios de mantenimiento en línea, control de operaciones y servicios de seguridad
3. Proyecto de asistencia y vital y control de la fauna
4. Profesionalidad de sus trabajadores

Debilidades

1. Deficientes niveles de automatización de los servicios aeroportuarios
2. Falta de algunos recursos para servicios de limpieza
3. Demora en algunos servicios de catering para los clientes
4. Demoras en respuestas de solicitudes de los clientes.

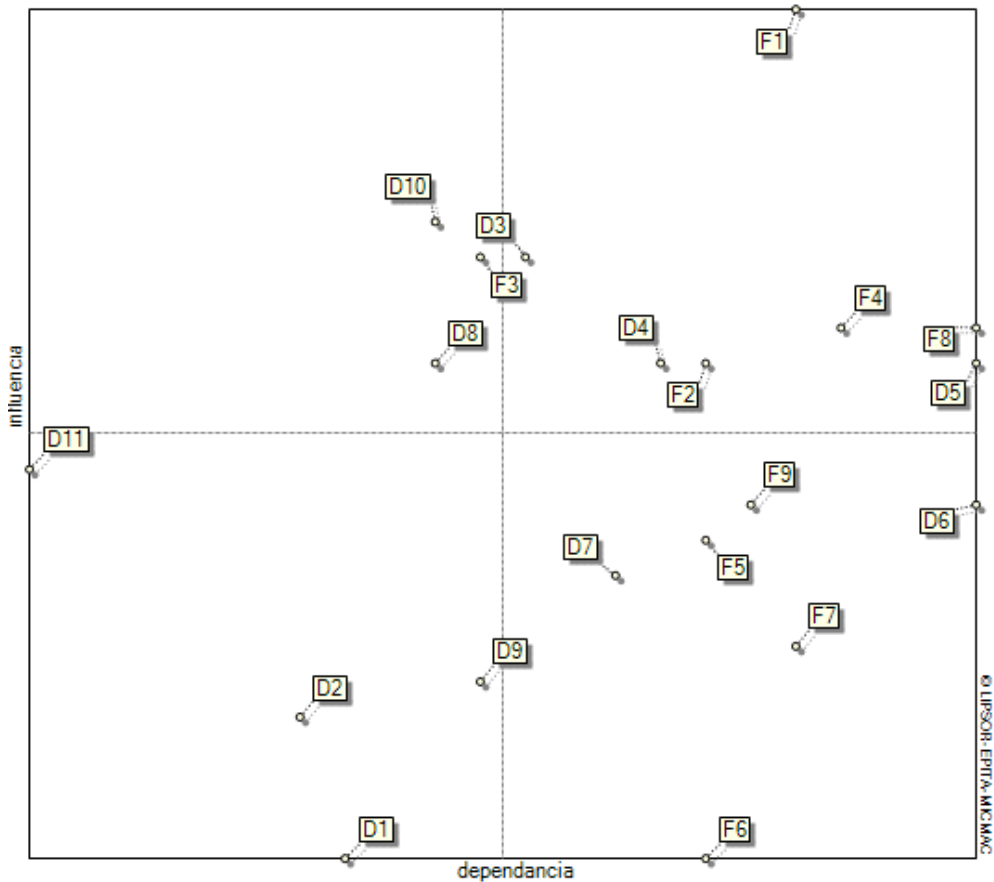


Anexo 22. Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/ Dependencia de los factores internos

	1 : F1	2 : F2	3 : F3	4 : F4	5 : F5	6 : F6	7 : F7	8 : F8	9 : F9	10 : D1	11 : D2	12 : D3	13 : D4	14 : D5	15 : D6	16 : D7	17 : D8	18 : D9	19 : D10	20 : D11
1 : F1	0	1	3	2	1	2	1	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	0
2 : F2	3	0	1	1	2	2	1	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
3 : F3	2	1	0	1	3	3	3	0	0	1	1	2	1	2	0	1	1	0	0	0
4 : F4	0	2	2	0	1	1	2	3	3	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1
5 : F5	1	3	1	1	0	3	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : F6	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
7 : F7	2	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
8 : F8	1	0	0	3	1	2	2	0	1	0	0	0	2	2	2	2	0	1	0	1
9 : F9	1	0	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	1	2	2	1	0	2	0	0
10 : D1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : D2	1	2	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
12 : D3	1	2	1	2	1	0	1	2	1	1	0	0	0	2	2	1	1	1	3	0
13 : D4	1	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	1	0	2	2	2	2	1	2	0
14 : D5	1	0	1	1	0	1	1	2	2	0	1	2	0	0	2	1	1	1	2	0
15 : D6	1	1	0	1	1	0	2	1	1	0	0	1	2	2	0	0	1	0	1	0
16 : D7	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	2	0	1	1	1	0
17 : D8	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	2	2	3	2	1	0	0	1	0
18 : D9	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0
19 : D10	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	2	2	3	2	1	3	2	0	1
20 : D11	0	1	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Plano de influencias / dependencias directas



© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Anexo 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Diversidad de instalaciones y servicios dirigidos aeronaves y pasajeros	0.08	4	0.32
Personal altamente calificado y comprometido	0.06	4	0.24
Autofinanciamiento y capacidad financiera	0.09	4	0.36
Sistema de Gestión Integrado que permite el perfeccionamiento continuo de los servicios	0.07	4	0.28
Adecuadas condiciones de trabajo y atención a los trabajadores	0.03	3	0.09
Cumplimiento de las normas sanitarias	0.03	3	0.09
Sistema informativo mediante audio y señalética	0.03	3	0.09
Proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios	0.06	4	0.24
Sistema de Gestión de Seguridad Operacional y la certificación y recertificación de aeródromos	0.04	3	0.12
Desmotivación del personal por insatisfacciones con el salario	0.01	2	0.02
Insuficiente preparación informática e idiomática de los empleados	0.01	2	0.02
Compra de medios y equipos Aeroportuarios de uso y reparados	0.08	1	0.08
Deficiencias en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística	0.06	1	0.06
Insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la aviación moderna	0.05	1	0.05
Baja automatización de los servicios	0.04	2	0.08
Existen dificultades con la disponibilidad de piezas	0.03	2	0.06
Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre	0.09	1	0.09
Desgaste de medios de transporte	0.02	2	0.04
Obsolescencia tecnológica del equipamiento	0.10	1	0.10
Sistema no certificado Double Control para el control de los inventarios	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.47

Anexo 24. Matriz de Perfil Competitivo para UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas).

		Aeropuerto Internacional Frank País García		Aeropuerto Jardines del Rey Cayo Coco		Aeropuerto Abel Santamaría Santa Clara	
Factores Claves de Éxito	P	C	RP	C	RP	C	RP
Calidad de los servicios	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Sistema de Gestión Integrado	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Personal especializado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Espacios publicitarios	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Sistema de precios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Condiciones de trabajo	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Equipamiento de trabajo	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Posición Geográfica	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Total	1.00		3.49		3.60		3.64

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa

Leyenda: **P:** Ponderación, **C:** Clasificación, **RP:** Resultado Ponderado



Anexo 25. Matriz de Perfil Competitivo para UEN Territorial de Combustible

		Aeropuerto Internacional Frank País García		Aeropuerto Juan Gualberto Gómez Varadero		Aeropuerto Abel Santamaría Santa Clara	
Factores Claves de Éxito	P	C	RP	C	RP	C	RP
Calidad de los servicios	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Técnicas e instrumentos especializados	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Preparación del personal	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Espacios publicitarios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Competitividad de precios	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Condiciones de trabajo	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Equipamiento de trabajo	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Situación financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Total	1		3.50		3.38		3.19

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa y de González (2014).

Leyenda: **P:** Ponderación, **C:** Clasificación, **RP:** Resultado Ponderado

Anexo 26. Matriz de Perfil Competitivo Unidad de Handling

		Aeropuerto Internacional Frank País García		Aeropuerto Juan Gualberto Gómez Varadero		Aeropuerto Jardines del Rey Cayo Coco	
Factores Claves de Éxito	P	C	RP	C	R P	C	RP
Calidad de los servicios	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Participación en el mercado	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Personal joven y calificado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Publicidad y Promoción	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Competitividad de precios	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Condiciones de trabajo	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Automatización de los servicios	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Situación financiera	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Superioridad tecnológica	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Diversidad de los productos	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Total	1.00		3.13		3.10		3.39

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa y de González (2014).

Leyenda: P: Ponderación, C: Clasificación, RP: Resultado Ponderado.

Anexo 27. Análisis de los factores Externos del Aeropuerto Internacional

Análisis del macroentorno

Económico Generales

Oportunidades

1. Proceso de transformación económica en el país
2. Existencia de vuelos prioritarios por el Estado
3. Pertenece a un sector priorizado por el Estado
4. Eliminación de la Dualidad Monetaria

Amenazas

1. Bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU.
2. Dificil acceso a tecnología de punta
3. Crisis sanitaria provocada por la COVID 19
4. No es priorizado por distribuidores del Sistema del Turismo para la adquisición de los insumos.

Legales

Oportunidades

1. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del país

Demográficos

Oportunidades

1. Ubicación geográfica con existencia de atractivos turísticos
2. Región priorizada
3. Nueva normalidad estimulada por procesos de vacunación

Amenazas

1. Posibilidad de éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia el polo turístico en busca de mayores ingresos.
2. Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados.
3. Crisis sanitaria provocada por la COVID
4. Descenso considerable de los vuelos internacionales
5. Gestión centralizada de los equipos de protección personal y demás medios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Culturales

Oportunidades

1. Valor cultural de la provincia
2. Servicios que apoyan la cultura del país insertados en sus instalaciones
3. Eventos de relevancia internacional en la provincia

Tecnológicos

Oportunidades

1. Existencia de tecnología de avanzada en el mercado

Amenazas

1. Bloqueo económico
2. Gran desarrollo tecnológico en el mundo de la aviación, lo que presupone una constante actualización tecnológica
3. Dificil acceso a tecnología de punta

Análisis del Microentorno

Oportunidades

1. Tercer aeropuerto más importante del país
2. Amplio mercado de proveedores y suministros
3. Mercado seguro con clientes leales
4. Reconocimiento Internacional
5. Clientes con oficinas arrendadas

Amenazas

1. Competencia agresiva

UEN Aeropuerto (Terminales Aéreas)

Oportunidades:

1. Mercado de proveedores que garantizan la buena relación con los clientes
2. Programa de desarrollo inversionista aprobado por el Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) para el mantenimiento de las instalaciones y la modernización de la infraestructura aeroportuaria.
5. Pertenecer a un sistema empresarial priorizado debido a los ingresos que le genera al país.
6. Centro Nacional de Adiestramiento Aeronáutico.

7. Estrechadas relaciones de colaboración y trabajo con el MINTUR, Agencias de viajes y turoperadores

Amenazas:

1. Los altos costos de las mejoras las instalaciones
2. Bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU.
3. Dificil acceso a tecnología de punta
4. Crisis sanitaria provocada por la COVID 19

UEN Territorial de Combustible

Oportunidades

1. Producto cotizado en el mercado
2. Preferencia de sus clientes

Amenazas

1. Situación económica del país
2. Escasez de productos en el mercado para el mantenimiento

UEN Handling

Oportunidades:

1. Reconocimiento internacional
2. Demanda de sus servicios

Amenazas:

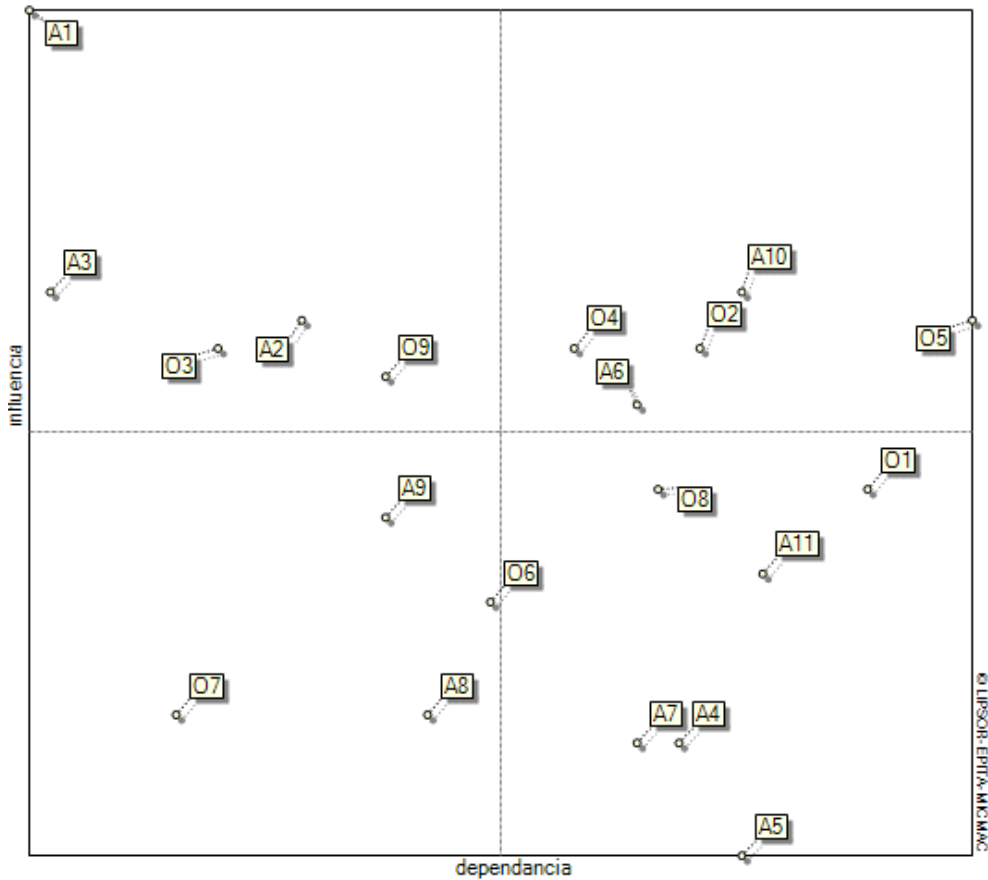
1. Los productos que sustituyen importaciones no satisfacen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precios.
2. Dificil acceso a tecnología de punta

Anexo 28. Matriz 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:A1	11:A2	12:A3	13:A4	14:A5	15:A6	16:A7	17:A8	18:A9	19:A10	20:A11
1:O1	0	2	0	1	3	2	1	2	0	0	1	0	1	2	3	2	1	0	2	2
2:O2	3	0	0	3	3	3	0	1	3	0	0	0	2	2	3	2	0	0	3	2
3:O3	3	3	0	2	1	1	0	1	2	1	0	3	2	1	2	1	0	2	2	3
4:O4	3	2	0	0	3	2	0	3	3	0	1	0	2	3	1	2	1	1	2	1
5:O5	3	1	0	2	0	2	1	3	3	0	1	0	1	3	1	3	0	1	3	3
6:O6	2	2	0	0	1	0	0	2	0	0	3	0	2	1	1	1	3	1	1	1
7:O7	1	3	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0	1	2
8:O8	2	1	0	2	3	2	2	0	3	0	0	0	2	2	1	1	0	0	3	1
9:O9	3	0	0	3	3	1	1	3	0	0	0	0	3	3	2	3	3	1	0	0
10:A1	3	3	3	3	3	3	0	3	2	0	3	0	2	1	2	1	3	3	1	3
11:A2	3	2	1	0	3	2	1	1	0	0	0	0	2	3	2	1	2	3	2	3
12:A3	3	1	3	2	3	0	0	1	2	1	0	0	2	1	2	1	2	3	2	3
13:A4	2	2	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	2	1
14:A5	1	1	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2
15:A6	3	1	0	3	3	0	0	3	1	0	1	0	2	3	0	2	0	0	3	3
16:A7	1	3	0	2	3	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
17:A8	2	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1	1	0	0	2	2
18:A9	1	3	1	1	2	3	0	1	0	0	0	0	2	2	1	1	3	0	2	1
19:A10	1	0	2	3	3	3	0	0	0	0	3	0	1	1	3	3	3	3	0	3
20:A11	2	2	1	1	1	0	1	2	0	0	2	0	1	1	2	2	0	1	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Plano de influencias / dependencias directas



© LIPSOR-EPTA-MICMAC



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

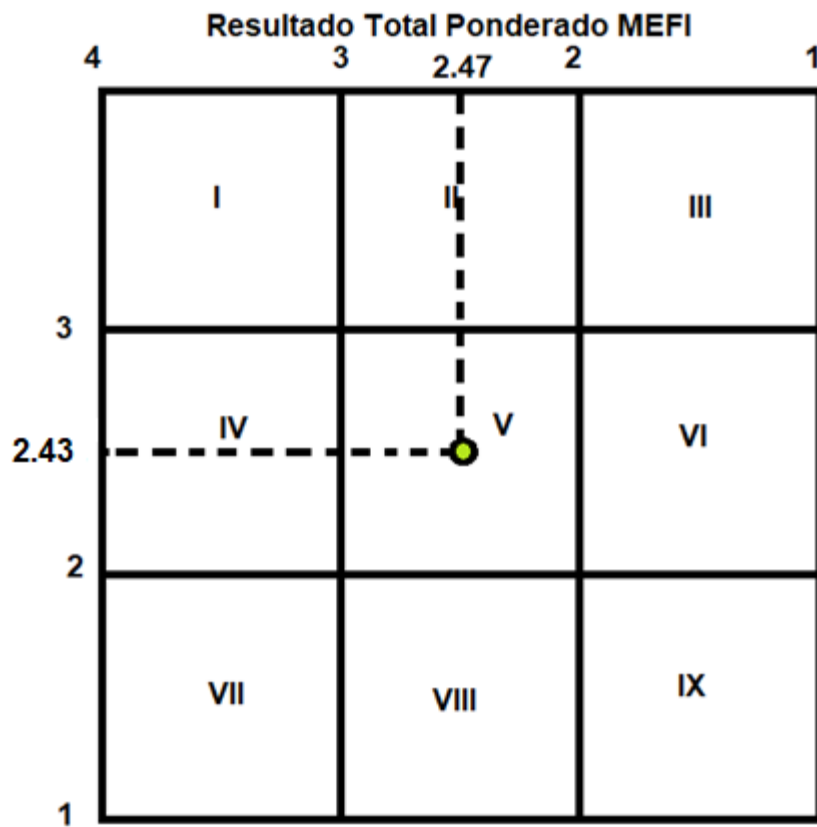
Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Pertenece a un sector priorizado por el Estado	0.04	3	0.12
Ubicación geográfica con existencia de atractivos turísticos	0.06	4	0.24
Nueva normalidad estimulada por procesos de vacunación	0.08	4	0.32
Tercer aeropuerto más importante del país con reconocimiento internacional	0.07	4	0.28
Mercado seguro con clientes leales	0.06	4	0.24
Programa de desarrollo inversionista aprobado por el Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) para el mantenimiento de las instalaciones y la modernización de la infraestructura aeroportuaria	0.02	3	0.06
Centro Nacional de Adiestramiento Aeronáutico	0.01	3	0.03
Estrechas relaciones de colaboración y trabajo con el MINTUR, Agencias de viajes y turoperadores	0.04	3	0.12
Demanda de sus servicios	0.08	4	0.32
Bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU.	0.09	1	0.09
Difícil acceso a tecnología de punta	0.08	1	0.08
Crisis sanitaria provocada por la COVID 19	0.09	1	0.09
No es priorizado por distribuidores del Sistema del Turismo para la adquisición de los insumos	0.03	2	0.06
Posibilidad de éxodo de la fuerza de trabajo calificada hacia el polo turístico en busca de mayores ingresos	0.03	2	0.06
Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados	0.05	1	0.05
Competencia agresiva	0.03	2	0.06
Los altos costos de las mejoras las instalaciones	0.01	2	0.02
Situación económica del país	0.02	2	0.04
Escasez de productos en el mercado	0.07	1	0.07
Los productos que sustituyen importaciones no satisfacen las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y precios	0.04	2	0.08
Total	1.00		2.43

Anexo 30. Matriz DAFO por Impactos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Suma
F1	2	3	1	2	3	2	1	3	2	19	1	3	1	2	0	2	1	0	2	1	2	14
F2	1	2	2	1	0	1	1	3	1	12	3	3	2	2	0	2	1	2	0	3	0	16
F3	1	1	0	2	1	1	3	2	1	12	2	2	1	0	2	0	2	2	0	3	0	14
F4	2	3	3	3	2	1	2	2	2	20	3	2	1	0	2	2	2	0	2	3	2	17
F5	2	0	3	1	0	2	3	2	2	15	2	0	2	1	2	1	2	0	1	2	3	16
F6	3	2	1	2	2	0	3	1	2	16	2	1	0	2	3	0	1	2	0	2	2	15
F7	3	0	3	2	0	3	2	0	2	15	0	2	1	1	2	1	0	3	2	0	2	13
F8	1	2	1	2	2	2	1	2	3	16	1	2	0	2	1	2	0	2	0	1	3	14
F9	2	1	0	2	1	3	0	2	1	12	0	2	1	2	0	2	3	1	1	2	1	15
F10	2	3	1	2	3	1	3	2	2	18	0	3	2	3	0	1	2	2	2	3	2	19
										155												153
D1	1	0	3	0	2	2	2	2	1	13	2	3	0	3	1	2	3	2	3	2	2	23
D2	1	3	0	1	0	3	2	2	2	14	3	2	2	0	1	3	2	0	3	1	2	25
D3	2	0	2	3	0	2	2	2	2	15	1	3	0	1	3	1	2	2	3	2	2	20
D4	2	2	1	1	0	3	2	1	2	13	3	2	1	3	2	0	2	0	2	1	2	18
D5	2	1	3	2	2	1	1	0	2	14	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	18
D6	2	3	0	2	0	3	0	2	2	14	2	1	2	3	0	1	0	3	1	3	2	19
D7	2	0	1	2	3	1	2	2	1	14	2	2	3	0	3	3	0	2	1	3	2	21
D8	1	2	2	1	2	3	2	3	1	17	2	1	2	3	0	2	1	3	2	2	2	20
D9	2	2	1	0	3	1	2	3	2	15	3	2	0	1	2	1	1	2	0	2	2	18
D10	2	1	3	2	1	2	0	2	3	17	2	3	2	3	0	3	3	1	2	2	2	23
										146												205



Anexo 31. Matriz Interna-Externa



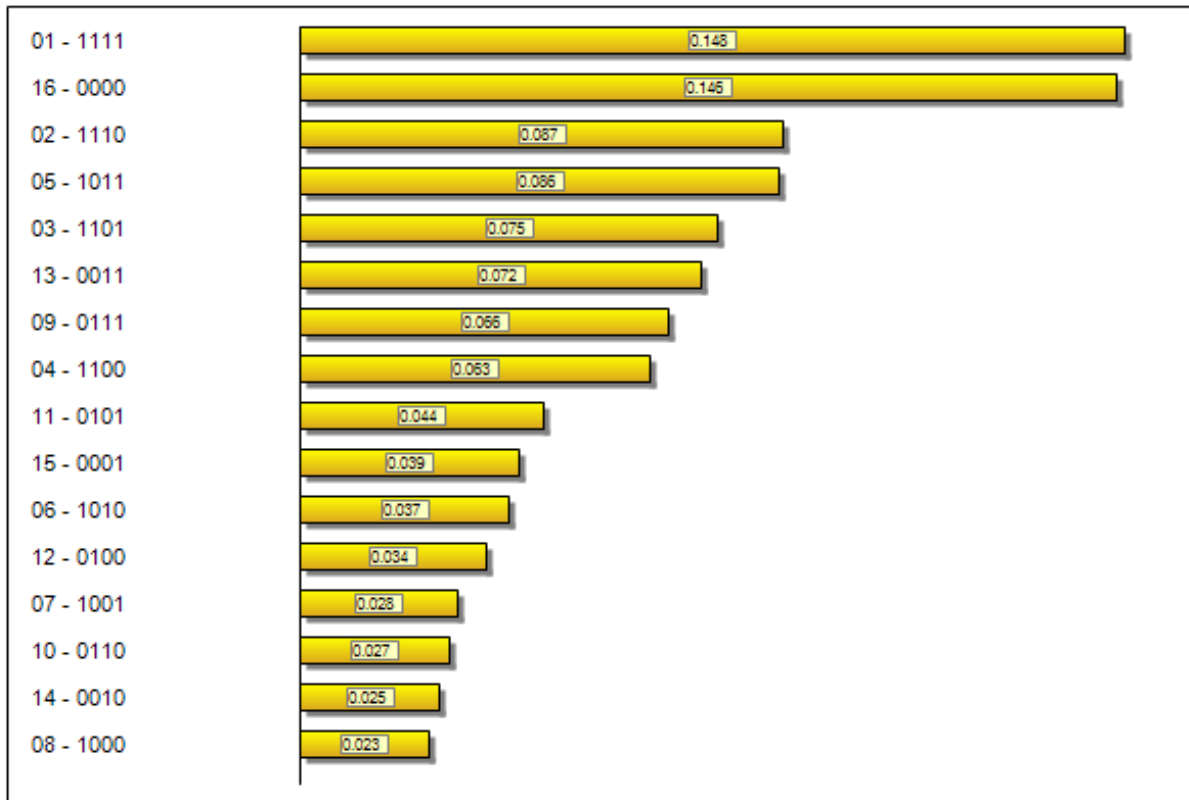
**Resultado Total
Ponderado
MEFE**

Leyenda

RTP MEFI	2.47
RTP MEFE	2.43

Anexo 32. Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método Smic-Prob – Expert.

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



Anexo 33. Matriz DAFO para la formulación de estrategias

	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica con existencia de atractivos turísticos 2. Nueva normalidad estimulada por procesos de vacunación 3. Tercer aeropuerto más importante del país con reconocimiento internacional 4. Mercado seguro con clientes leales 5. Estrechas relaciones de colaboración y trabajo con el MINTUR, Agencias de viajes y turoperadores 6. Demanda de sus servicios 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bloqueo comercial, económico y financiero de los EE.UU. 2. Dificil acceso a tecnología de punta 3. Crisis sanitaria provocada por la COVID 19 4. Las operaciones aéreas sufren altas y bajas consecuencia propia del comportamiento del turismo y de los mercados 5. Escasez de productos en el mercado
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de instalaciones y servicios dirigidos a aeronaves y pasajeros 2. Personal altamente calificado y comprometido 3. Autofinanciamiento y capacidad financiera 4. Sistema de Gestión Integrado que permite el perfeccionamiento continuo de los servicios 5. Proyecto de inversiones para mejorar la calidad de los servicios 	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el proceso inversionista encaminado al perfeccionamiento de la calidad de los servicios 2. Consolidar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal, integrando todos sus Sistemas. 3. Diversificar las instalaciones 4. Garantizar los productos para agilizar los servicios 5. Alcanzar mayor calidad y eficiencia para el cumplimiento de los estándares internacionales más modernos 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la Ciencia y la Técnica en toda la actividad aeroportuaria, en especial la innovación e investigación tecnológicas 2. Ampliar el mercado de proveedores para minimizar la escasez de productos. 3. Mantener las normas sanitarias y el distanciamiento social para evitar la propagación de la pandemia. 4. Alcanzar mayores niveles tecnológicos para satisfacer las necesidades de los

		<p>clientes</p> <p>5. Aprovechar la capacidad financiera para adquirir mayores cantidades de los productos que escasean en el mercado cuando exista disponibilidad de los mismos.</p>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de medios y equipos Aeroportuarios de uso y reparados 2. Deficiencias en los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística 3. Insuficientes facilidades, prestaciones y servicios para los pasajeros que exige la aviación moderna 4. Insuficiente nivel de equipamiento para el trabajo aeroportuario y terrestre 5. Desgaste de medios de transporte 	<p>Estrategias Adaptativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un proceso inversionista y de mantenimiento encaminado a la modernización del equipamiento, estructuras e infraestructuras 2. Establecer alianzas estratégicas con empresas Nacionales para el mantenimiento y desarrollo del aeropuerto 3. Asignar recursos financieros y materiales para la gestión empresarial e introducción de nuevas tecnologías para mejorar el equipamiento técnico 4. Implantar el Programa de Calidad en los Servicios en aeropuertos según los criterios de la (ACI) Control de Aeropuertos internacionales en los mismos. 5. Reestructurar los sistemas de mantenimiento, aseguramiento y logística para eliminar las deficiencias y garantizar su estabilidad. 	<p>Estrategias de Supervivencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr mayor eficiencia en la ejecución y el incremento de operaciones y servicios a las líneas aéreas nacionales y extranjeras. 2. Concertar nuevos convenios con aerolíneas extranjeras para incrementar las operaciones y frecuencias de vuelo. 3. Aumentar el presupuesto para la compra de equipos de mejor calidad. 4. Garantizar el mantenimiento de los medios de transporte para evitar un mayor desgaste. 5. Aumentar la atención al trabajador y el estímulo moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas del territorio. 6. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente al desgaste de los medios de transporte.

Anexo 34. Plan de Acción Estratégico

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable
1. Lograr mayor eficiencia en la ejecución y el incremento de operaciones y servicios a las líneas aéreas nacionales y extranjeras.	Incrementar las operaciones y frecuencias por las aerolíneas (Norwin, JetBlue y American Airlines)	Enero/ 2022	Director General
	Promocionar los servicios a través de las agencias de viajes	Diciembre/ 2021	Jefe del Grupo de Calidad y Comercial
	Permitir el acceso a internet gratis por Wifi dentro del aeropuerto	Diciembre/ 2021	Director General
2. Concertar nuevos convenios con aerolíneas extranjeras para incrementar las operaciones y frecuencias de vuelo.	Realizar proyectos de investigación y desarrollo de los mercados extranjeros	Semestral	Jefe del Grupo de Calidad y Comercial
	Establecer contratos con nuevas aerolíneas	Junio/ 2022	Director General
	Propiciar un crecimiento sostenido de las operaciones aeroportuarias mediante el desarrollo prospectivo del fondo habitacional en el Polo Turístico Holguinero	Junio/ 2022	Jefe del Grupo de Calidad y Comercial
3. Aumentar el presupuesto para la compra de equipos de mejor calidad.	Realizar un análisis de la asignación de presupuesto	Diciembre/ 2021	Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas
	Asignar recursos financieros y materiales para la gestión empresarial	Enero/ 2022	Director General
4. Garantizar el mantenimiento de los medios de transporte para evitar un mayor desgaste.	Buscar y pactar con suministradores habituales de partes, piezas y mantenimiento de los medios con altas prestaciones	Enero/2022	Coordinador General

	Establecer mantenimientos trimestrales de los equipos de transporte y mensual en aquellos que lo requieran	Según plan	Jefe de Unidad de Aseguramiento
	Velar por la calidad de los servicios prestados y cuidado de la propiedad	Permanente	Jefe del Grupo de Calidad y Comercial
5. Aumentar la atención al trabajador y el estímulo moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.	Revisar los grupos escala para el pago del salario	Enero/ 2022	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
	Reconocer a trabajadores destacados en matutinos y mítines.	Mensual	Secretario del Sindicato
	Escoger a los trabajadores más destacados por áreas.	Mensual	Secretario del Sindicato
6. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente al desgaste de los medios de transporte.	Efectuar fórum de ciencia y técnica para elaborar proyectos de desarrollo alternativos	Anual	Director General
	Incentivar a los trabajadores a presentar trabajos de innovación dándole solución a herramientas que permitan ayudar al mantenimiento de los medios de transporte	Permanente	Secretario del Sindicato
	Estimular moral y materialmente a los ganadores del Forum	Según plan	Secretario del Sindicato
7. Ampliar el mercado de proveedores para minimizar la escasez de productos.	Realizar un estudio de mercado de los proveedores con los que se puedan establecer contratos	Marzo/ 2022	Director Económico
	Establecer contratos con nuevos proveedores	Junio/ 2022	Director General

	Establecer contratos con nuevos proveedores de los productos que constituyen sustitución de importaciones	Junio/ 2022	Director General
	Definir y establecer los recursos económicos y financieros necesarios para generar productos y servicios de acuerdo al estándar de calidad definido por la dirección	Enero/ 2022	Director Económico
8. Mantener las normas sanitarias y el distanciamiento social para evitar la propagación de la pandemia.	Cumplir con las normas establecidas por el ministerio de Salud Pública	Permanente	Director General
	Desinfectar todas las áreas de trabajo y de atención a pasajeros	Permanente	Director General
	Mantener el distanciamiento social, señalado en la entidad	Permanente	Director General
9. Consolidar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal, integrando todos sus Sistemas.	Actualizar el diagnóstico empresarial y la carpeta de perfeccionamiento	Diciembre/ 2021	Director General
	Ejecutar el 100% de las auditorías internas planificadas en la empresa	Diciembre/ 2022	Director General
	Evaluar sistemáticamente el impacto de la estrategia empresarial en la gestión de la empresa	Mensual	Director General
10. Diversificar las instalaciones.	Desarrollar inversiones para el establecimiento de tecnologías más actualizadas y nuevas instalaciones.	Junio/ 2022	Director General
	Potenciar el desarrollo para la construcción de nuevas estructuras que fomenten la diversidad de las instalaciones	Diciembre/ 2021	Director General

	Emplear los espacios subutilizados dentro de la instalación	Enero/ 2022	Director UEN Terminales Aéreas
11. Asignar recursos financieros y materiales para la gestión empresarial e introducción de nuevas tecnologías para mejorar el equipamiento técnico.	Explotar la ampliación del parqueo en la terminal internacional lo que proporcionará un mayor nivel de ingresos	Marzo 2022	Director UEN Terminales Aéreas
	Ampliar el presupuesto para adquirir mejor equipamiento tecnológico	Diciembre/ 2021	Director General
12. Implantar el Programa de Calidad en los Servicios en aeropuertos según los criterios de la (ACI) Control de Aeropuertos Internacionales en los mismos	Dar cumplimiento al programa de calidad implantado	Diciembre/ 2021	Jefe del Grupo de Calidad y Comercial
	Actualizar toda la documentación del sistema de gestión de la calidad: procedimientos, manuales, instrucciones y procesos	Junio/ 2022	Especialista de Calidad
13. Desarrollar un proceso inversionista y de mantenimiento encaminado a la modernización del equipamiento, estructuras e infraestructuras	Potenciar los proyectos inversionistas para un mejor equipamiento de las infraestructuras	Diciembre/ 2022	Director General
	Incrementar el presupuesto para mantenimiento y modernización	Enero/ 2022	Director General