

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE VIAJES UEB CUBATUR
POLO CENTRO**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en
Gestión Turística**

Autor: Lic. Eric D. Armenteros Valdés

Tutor: Dr.C. Norberto Pelegrín Entenza

Trinidad

2011

RESUMEN

La agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro pertenece a la Agencia de Viajes Cubatur, como ente económico social tiene interés de ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios del entorno; el grado de su eficacia dependerá en gran medida de la elaboración de un plan estratégico que le facilite llevar a cabo tal adaptación y adelantarse a los nuevos escenarios competitivos. Existen procedimientos para la elaboración de planes estratégicos pero ninguno satisface plenamente las exigencias de la agencia de viajes, lo que pone de manifiesto la ausencia de los mismos.

Se considera que el problema científico a resolver es ¿qué etapas debe comprender un procedimiento que permita la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro de manera coherente, que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad turística?

El objetivo general de la investigación consistió en desarrollar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro. Para lograrlo se utilizaron varios métodos y técnicas:

Teóricos: histórico - lógico, analítico - sintético, inductivo – deductivo.

Empíricos: revisión bibliográfica, encuestas, observación, Técnica de Grupos Nominales, tormenta de ideas y Método de Expertos para validar el procedimiento.

Estadísticos: la estadística descriptiva.

La novedad científica es la aplicación del procedimiento técnicamente fundamentado para la gestión estratégica en correspondencia con sus características que le permite insertarse mejor al entorno y trabajar con eficacia y eficiencia en términos de satisfacción del cliente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Marco Teórico Referencial de la investigación	7
1.1 Introducción	7
1.2 Turismo desarrollo y perspectivas	7
1.2.1 Definiciones.....	7
1.2.2 Desarrollo y perspectivas del turismo.....	13
1.3 Las Agencias de Viajes (AAVV).....	16
1.3.1. La Agencia de Viajes Cubatur y la Unidad Empresarial de Base Cubatur Polo Centro (UEB)	20
1.4. La estrategia y la planificación estratégica	21
1.4.1 La estrategia	21
1.4.2 Planificación Estratégica	24
1.4.2.1 Principios y beneficios de la planificación estratégica	27
1.5 Necesidad de desarrollar un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.....	27
1.6 Conclusiones parciales	28
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	30
2.1 Introducción	30
2.2 Análisis de los procedimientos, metodologías y modelos para la elaboración de planes estratégicos.....	30
2.3 Desarrollo de un procedimiento para la elaboración del Plan estratégico en la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro	32
2.4 Propuesta de validación del procedimiento.	47
2.5 Conclusiones parciales.....	47
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	49
3.1 Introducción	49
3.2 Ubicación y características de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.....	49
3.3 Definición de la misión	52
3.4 Definir la visión de la empresa.....	53
3.5 Identificación de los valores compartidos	53
3.6 Determinación de los escenarios.....	55
3.7 Realización del diagnóstico estratégico.....	56
3.8 Identificación de las Áreas de Resultados Clave (ARC)	65
3.9 Desarrollar las estrategias, objetivos y criterios de medida	66
3.10 Implementación del Plan.....	70
3.11 Retroalimentación y control	71
3.12 Validación del procedimiento a través del Método de Expertos.....	71
3.13 Conclusiones parciales	73
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	76
BILIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

El mundo actual está en permanente cambio e incertidumbre y el entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Los cambios estructurales de la economía mundial han conducido a una globalización total acompañada de un vertiginoso desarrollo de la tecnología que ha conllevado a nuevas oportunidades de crecimiento pero también a grandes riesgos comerciales que obligan a las empresas a buscar nuevos enfoques para sobrevivir y desarrollar sus negocios en el futuro.

Una de las formas de sobrevivencia es adaptar constantemente la estrategia al entorno cambiante. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

En los últimos tiempos a partir de decisiones del gobierno cubano se ha impulsado la introducción de técnicas modernas de dirección en la gestión empresarial, basadas en las mejores prácticas contemporáneas a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión de los procesos productivos y de servicios.

La industria turística no exenta de esta situación se ha visto en la necesidad de adoptar nuevos enfoques y sistemas de dirección con un marcado énfasis en la planeación estratégica en las diferentes áreas que la integran con el fin de lograr la explotación eficiente de los diferentes productos turísticos y otros atractivos de las zonas turísticas que conllevará al crecimiento del sector y el desarrollo integral del polo para contribuir a potenciar el destino Cuba como una prioridad estratégica del país. Ahí radica la importancia y necesidad de fomentar la elaboración de estrategias comerciales a nivel territorial y en las entidades turísticas como actores fundamentales para el adecuado funcionamiento de la gestión turística local.

Toda empresa turística debe conocer sus potencialidades, la tendencia del mercado y la competencia para poder conformar una oferta más atractiva, la cual se convertirá en un verdadero éxito, y les posibilitará enfrentar con mayores posibilidades el reto de asimilar fuertes y continuos cambios en el aspecto

comercial, y poder adaptarse con una mayor certeza a los cambios producidos por todos los factores: el entorno, lo social, los medios tecnológicos, las nuevas regularizaciones y legislaciones, la competencia.

Para ello es imprescindible tener una estrategia comercial única e integral, que basada en los lineamientos de cada entidad aúnen los intereses y planes futuros de la organización y del territorio en esta esfera.

El perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa nuestra economía ha determinado “como una de las principales funciones de la empresa socialista cubana dirigir el proceso de la planeación estratégica y la Dirección por Objetivos; así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia de la empresa entre otros sistemas de los dieciocho que comprende este nuevo sistema de dirección y gestión, que debe demostrar la viabilidad de la empresa socialista cubana.

En este contexto las empresas turísticas tienen ante sí el reto de cambiar sus métodos y estilos de gestión; su filosofía, al tener en cuenta que el centro de atención de las mismas son sus clientes y que existen para obtener utilidades y ser efectivas.

Ante un mercado en permanente cambio, las empresas turísticas y en particular las agencias de viajes tienen el imperante desafío de desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, estrategias, recursos y oportunidades, para adelantarse a la competencia con un enfoque proactivo, y diseñar servicios y productos acordes con las crecientes necesidades del cliente, de manera que se diseñen y ofrezcan ofertas diferenciadas, singulares y únicas que distingan los diferentes destinos turísticos y se añada valor en la prestación del servicio.

Con vistas a obtener mayores ventajas competitivas y lograr una mejor gestión en todos sus procesos la industria turística se ha visto en la necesidad de buscar soluciones de forma permanente por lo que impulsa la introducción de nuevos enfoques haciendo énfasis en las técnicas más modernas de dirección empresarial.

Cuba cuenta con un gran potencial para el desarrollo de diversos productos turísticos que la convierten en un destino importante y al turismo en fuente de

ingresos para el desarrollo económico del país y motor impulsor de otras ramas de la economía.

De la utilización y explotación eficiente que se realice de los diferentes productos turísticos dependerá el crecimiento sostenible del sector, una prioridad estratégica del país. Ahí radica la importancia y necesidad de fomentar los estudios vinculados a la elaboración de estrategias comerciales en las agencias de viajes, como elemento fundamental para su adecuada gestión empresarial.

La agencia de viajes Unidad Empresarial de Base (UEB) Cubatur Polo Centro pertenece a la Agencia de Viajes Cubatur y como ente económico y social tiene interés de ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios del entorno: nuevas condiciones competitivas, expectativas de los clientes y tecnologías; por lo tanto el grado de su eficacia dependerá en gran medida de la elaboración de un plan estratégico que le facilite llevar a cabo tal adaptación y adelantarse con proactividad ante los nuevos escenarios competitivos.

La literatura consultada en la presente investigación evidencia la existencia de diversos procedimientos, pasos y tecnologías para la elaboración de planes estratégicos pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño en el contexto de la agencia de viajes, esto pone de manifiesto la ausencia de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las condiciones de la agencia de viajes, las que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan. Lo antes expuesto identifica la situación problemática que sustenta la investigación.

Se revela la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten la elaboración de un plan estratégico como herramienta de gestión para la agencia de viajes así como la determinación de la vía para la instrumentación eficaz en la práctica, con el aprovechamiento adecuado de los objetivos, actividades y recursos; lo que conlleva a plantear el siguiente **problema científico**:

¿Qué etapas debe comprender un procedimiento que permita la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro de manera coherente, que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad turística?

El **objetivo general** de la investigación consistió en desarrollar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.

Para alcanzar el objetivo general antes expuesto, se propusieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación mediante la consulta de la literatura nacional e internacional sobre la base del estudio de las metodologías, modelos, tecnologías existentes y el análisis de tendencias y desarrollo del turismo
2. Diagnosticar el estado actual que presenta la gestión de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.
3. Fundamentar las etapas del procedimiento para la elaboración del Plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.
4. Implementar progresivamente y validar mediante el método de expertos el procedimiento diseñado.

El objeto de la investigación es la elaboración del plan estratégico y el campo de acción es el procedimiento para la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.

Las consideraciones anteriores han conducido a formular la **hipótesis** de esta investigación como sigue: si se diseña un procedimiento para la elaboración del plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro, la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica en correspondencia con su tamaño y tipología.

La **novedad científica** de la investigación y sus principales aportes se resumen en la propuesta de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro, a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación estratégica en este tipo de entidad que le permite insertarse mejor al entorno y trabajar con eficiencia y eficacia en términos de satisfacción del cliente.

Vinculado con lo anterior y de igual novedad es la utilización de instrumentos de diagnóstico que sirven de guía para determinar las principales fortalezas y debilidades y amenazas y oportunidades.

Se considera que la investigación realizada posee valores metodológicos, prácticos y sociales fundamentados en lo siguiente:

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar conceptos y herramientas en el logro de un orden lógico de los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de elaboración de un plan estratégico en una agencia de viajes que puede ser replicado en otras agencias siempre que se realicen las adecuaciones pertinentes.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación de dicho procedimiento en la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.

El **valor social** radica en su contribución al logro de mejores resultados para la organización, el sector y el país, con el consecuente aporte a la sociedad.

El desarrollo de la investigación demandó la utilización de diferentes **métodos y técnicas de investigación**:

- Métodos teórico entre ellos el histórico – lógico, el analítico - sintético en la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta a expertos de los temas tratados; el inductivo – deductivo para establecer relaciones entre lo particular y lo general y viceversa y para diagnosticar el estado actual que presentan la agencia UEB Cubatur Polo Centro.
- Métodos empíricos relacionados con los instrumentos de búsqueda de información: revisión de documentos, encuestas, la Técnica de Grupos Nominales, la tormenta de ideas para el diagnóstico y el Método de Expertos para validar el procedimiento.
- Métodos estadísticos: en la estadística descriptiva.

Para su presentación la tesis se estructuró de la siguiente manera: introducción, donde en lo fundamental se caracteriza la problemática y se muestra el problema científico que debe ser resuelto; el capítulo 1, que contiene el marco teórico referencial que soportó la investigación; el capítulo 2, en el que se describe el procedimiento propuesto, las herramientas para su aplicación y se hace un

análisis de los modelos disponibles existentes; el capítulo 3, donde se desarrolla y valida el procedimiento propuesto, además de contener los resultados del diagnóstico aplicado y planes de acción; las conclusiones; recomendaciones; y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El análisis de la literatura que se realiza con vistas a confeccionar el marco teórico referencial se orienta a través de dos vertientes que estudian el desarrollo y perspectivas del turismo, sus definiciones y las agencias de viajes y por otra parte las definiciones, beneficios y principios necesarios para realizar la planificación estratégica así como la necesidad de desarrollar un procedimiento o metodología para la elaboración del plan estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.

En la figura 1.1 se muestra la representación gráfica del hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación propuesto para su análisis.

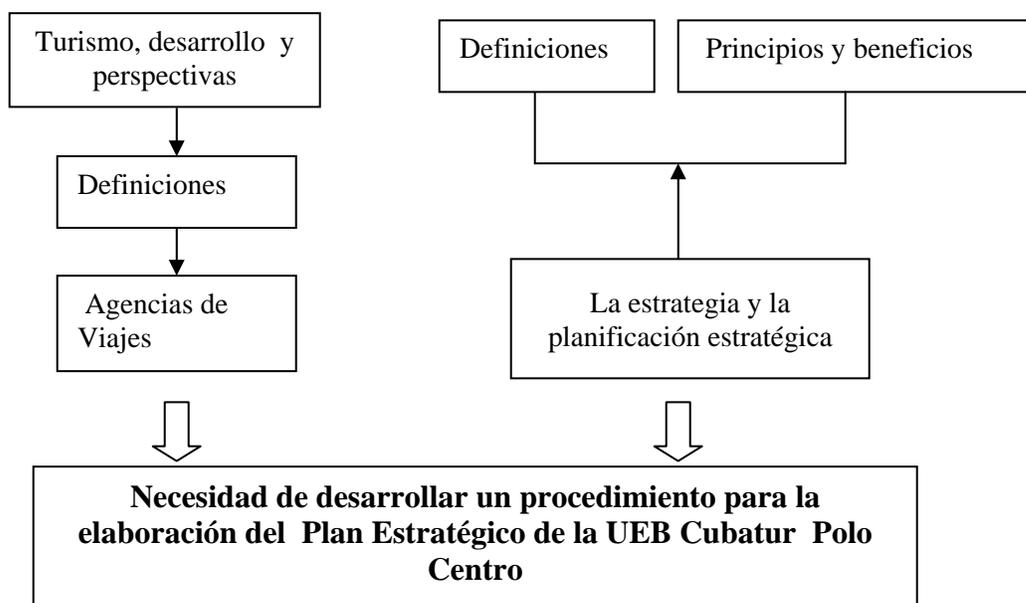


Figura 1 Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.2 Turismo desarrollo y perspectivas

1.2.1 Definiciones

No se ha encontrado en la literatura analizada una definición única acerca del turismo, aun cuando muchos expertos en el tema coinciden en sus razonamientos. Entre las diferentes definiciones analizadas se encuentran:

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Turismo: incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos. (Tourism Society, 1979)

Turismo: abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. (OMT, 2001)

Ambas definiciones coinciden en que son las actividades que realizan las personas temporalmente fuera del lugar habitual de residencia y trabajo. Sin embargo la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT) es más concreta al cubrir las características más importantes del turismo: entre los que se encuentran elementos motivadores del viaje y la acotación del período de tiempo.

Turismo: “es la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes”. (Goeldner, 2000)

De esta definición se deduce que el turismo tiene un carácter más amplio al verse como un sistema de relaciones, fenómenos y actividades económicas derivadas del viaje y la estancia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, las entidades involucradas y la comunidad que los acoge.

Autores como Figuerola (1991) plantea que el turismo nace como una actividad propia de las clases aristocráticas, pero en la actualidad ha evolucionado y al elevarse el nivel de vida de la población se ha convertido en un movimiento de masas, sin obviar que puede ser afectado por factores económicos, culturales, políticos, sociales, ambientales e históricos que condicionan los flujos de personas y los destinos a nivel mundial.

Muñoz de Escalona hace una diferenciación del término según la gente, los empresarios y los expertos: según él para la gente turismo es lo que hacen los turistas, para los empresarios turismo es el conjunto de bienes y servicios que necesitan consumir los turistas y que ellos les ofrecen a cambio de un precio, es

un negocio, el negocio del ocio y para los expertos turismo es tanto lo que dice la gente como lo que dicen los empresarios. Tanto lo que hacen los turistas como lo que venden los empresarios. En definitiva, para los expertos es cualquier cosa que hagan los turistas, incluyendo lo que ven, compran, consumen y usan. Pero también es turismo la investigación del fenómeno, la enseñanza, la publicidad, la promoción, la distribución y la comercialización de lo que compran los turistas y venden los empresarios.

Serra (2005) hace un análisis de las diversas definiciones realizadas de las que resume: el turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre, en la medida en que la sociedad se desarrolla y ofrece como posibilidad los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras; no incluye necesariamente alojamiento en el destino, ni lo limita a solamente viajes de placer o vacacionales; los viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual, por lo que realizarán actividades diferentes a las que comúnmente hacen; el viaje es temporal, por lo que el propósito de la visita al destino turístico es distinto al de establecer residencia y comenzar a trabajar allí; el turismo incluye necesariamente traslados de un lugar a otro.

Según González (2003) en el turismo se consideran los siguientes servicios: de alojamiento; restauración y bebidas; transporte; recreativos y de esparcimiento; información y comunicación; venta de artículos y manufacturas diversas. La visita de un turista a un destino abarca todos esos servicios, es una combinación de ellos.

Producto Turístico

Desde el punto de vista del marketing, Kotler (2006), define el producto como todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o un deseo.

Según criterio de los autores el producto turístico se sustenta en una oferta turística ya sea de un país, una región o localidad y se fundamenta en el patrimonio turístico.

Entre las definiciones encontradas en la literatura analizada se encuentran:

Cárdenas (1995) plantea que es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones

resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos, turista.

Por su parte Serra (2005) hace referencia a la definición realizada por Medlik y Middleton que plantea que desde el punto de vista del turista, el producto o servicio turístico cubre la completa experiencia desde que sale de su lugar de residencia habitual hasta que regresa a él. En este sentido, los asientos en aviones, habitaciones en los hoteles o un descanso en una playa son simples elementos o componentes de un producto o servicio que es, por definición, compuesto.

Machado, E.L y Hdez Y (2008) lo definen como la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que solo se reconocen al momento mismo del consumo.

De estas definiciones se deduce que el producto turístico es el conjunto o la combinación de múltiples prestaciones que un turista recibe desde que sale de su lugar de residencia habitual hasta que regresa a él capaces de satisfacer sus motivaciones y expectativas dígase el alojamiento, la transportación, la recreación y el esparcimiento entre otros.

Perelló (2001) plantea que el concepto de producto turístico debe tratarse bajo la verdadera importancia y consistencia que adquiere cuando se le considera como un satisfactor para las necesidades del consumidor. Según este autor se puede hacer distinciones atendiendo al nivel de especificidad, uno que se corresponde con el producto desde el punto de vista del destino turístico y otro el producto desde el punto de vista local o territorial.

En última instancia el producto es todo aquello que contribuye a la satisfacción de los clientes o consumidores; por tanto, lo que se vende son satisfacciones que esperan obtenerse mediante el consumo de ese producto, cuya utilidad depende de su capacidad para satisfacer una necesidad.

El producto turístico a diferencia de otros tiene atributos de orden psicológico y sociológico. Por lo que al diseñarlo es importante tener en cuenta al turista.

Las decisiones sobre producto en cualquier industria, no sólo en turismo, es un punto central en toda actividad de marketing, alrededor de las cuales los demás

componentes del marketing mix son organizados: el precio, la promoción y la distribución.

Según informe del Ministerio de Turismo el producto turístico cubano en el año 2011 se ha comportado de la siguiente forma: el producto destino es sol y playa con el 46%; dentro de los productos principales clasifican: ciudad 38%; naturaleza 9%; salud 4%; náutica 3% y entre los productos complementarios: cultural, eventos y recorridos.

En los Lineamientos de la política económica y social de Cuba se plantea la necesidad de diversificar y consolidar de forma acelerada ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país y se enfatice en el estudio de las potencialidades de la costa sur de la isla.

Estas consideraciones constituyen elementos de valor en la comercialización, la planeación y el desarrollo de las entidades turísticas.

La demanda turística

Demanda: son los deseos de un producto específico en función de una capacidad de adquisición determinada. Los deseos se convierten en demanda cuando existe capacidad adquisitiva (Kotler, 2006).

Demanda: es una formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles del individuo (Santesmases, 1993).

Kotler (2006), Santesmases (1993), Serra (2005) coinciden en sus definiciones, para que haya demanda no son suficientes los deseos sino la capacidad adquisitiva que tengan las personas. Por lo que las empresas no solo deben medir las personas que desean sus productos sino también cuántas pueden adquirirlo potencialmente.

Para Rodríguez, Pomada (2001) la demanda turística es aquel grupo de personas dispuesto a viajar de acuerdo con unas necesidades y rasgos sociodemográficos que pueden tratarse mediante la gestión comercial.

La demanda turística está asociada con las personas que viajan o desean viajar para disfrutar de facilidades turísticas y servicios fuera del lugar de residencia habitual o laboral.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión comercial de la demanda turística consiste en analizar y clasificar la demanda, en realizar el diagnóstico de los segmentos estratégicos de mercado; en establecer objetivos, definir y ejecutar estrategias comerciales y controlar los resultados. (Rodríguez, P. 2001).

Según Rodríguez P, (2011) la demanda turística actual se caracteriza por: la heterogeneidad al tener diversas procedencias geográficas, culturales, sociales; la elasticidad al ser muy sensible a la moda, la seguridad las condiciones políticas; la estacionalidad; la concentración espacial de origen (países desarrollados) y por la sensibilidad a las condiciones materiales y emocionales (expectativas del turista).

Los estudiosos del tema plantean que la demanda turística es compleja y puede resultar afectada por una serie de factores exógenos entre los que se encuentran: la situación económica, los precios del combustible, los desastres naturales, los problemas políticos y sanitarios de un destino. Es por eso que se convierte en una variable difícil de predecir, de ahí la importancia de anticiparse a las tendencias de la misma y utilizar esos conocimientos como fundamento en los planes estratégicos y las decisiones de las empresas.

Con relación a las tendencias actuales de la demanda turística resultan interesantes los criterios de Serra (2005) que plantea que la creciente conciencia ecológica está generando una demanda de vacaciones más en contacto con la naturaleza y la exigencia de un crecimiento turístico de calidad y equilibrado, no destructor del medio ambiente. Ello hace que una apuesta ecológica o de protección máxima del medio ambiente constituya la mejor promoción y estrategia para el futuro de cualquier destino turístico.

Los expertos plantean que puede preverse que el segmento de mayor edad, más de 55 años, promete un fuerte crecimiento en correspondencia con el progresivo envejecimiento de la población, sobre todo en Europa, tiene salud, renta disponible y hábitos de viajar adquiridos en etapas previas de la vida; este segmento a la vez es más exigente con la calidad y la seguridad en general, y busca mejores infraestructuras, lo que puede representar fuente de ventaja competitiva para los destinos. Se prevé además un aumento en la demanda de

aquellos productos o servicios turísticos relacionados directa o indirectamente con la salud de las personas. Interesante resulta también la tendencia de fraccionar el período de vacaciones y realizar más viajes vacacionales de más corta duración. En sentido general los expertos vaticinan un crecimiento de turistas más sofisticados en sus demandas, más exigentes en términos de calidad de servicio y de autenticidad de la oferta.

Estos elementos se unen a la creciente diferenciación de la demanda y de la oferta, vacaciones más participativas, crecimiento del viaje independiente y la escasez de tiempo y de dinero.

1.2.2 Desarrollo y perspectivas del turismo

A pesar de la grave crisis económica y financiera, las pandemias y los acontecimientos bélicos y naturales por los que ha estado pasando el mundo en los últimos años los viajes se consolidan como una necesidad social.

Se afirma en un informe elaborado por la Dirección de Comunicación del Ministerio de Turismo en el año 2011 que a pesar del bloqueo impuesto por los Estados Unidos por más de cincuenta años que no permite viajar libremente a los ciudadanos de ese país, por octavo año consecutivo la isla ha recibido más de 2 millones de visitantes y se ha convertido en el tercer destino turístico del Caribe insular lo que evidencia el posicionamiento en el escenario mundial.

La OMT plantea que no parece que el crecimiento del turismo a largo plazo vaya a verse afectado dado a que la historia ha mostrado que el sector es resistente y tiene capacidad de recuperación. La realidad es que el turismo ha crecido y se pronostica que seguirá creciendo aunque buscando nuevas formas y tendencias que harán que la industria turística del mañana se parezca cada vez menos a la de ayer, así coinciden los expertos consultados.

El estudio "El turismo hacia 2030", presentado en la XIX Asamblea General de la OMT, ciudad coreana de Gyeongju, indica que la barrera de 1.000 millones de turistas anuales quedará superada en 2012, así como los 1.400 millones en 2020, y los 1.500 millones, en 2023 hasta alcanzar los 1.800 millones de turistas en el 2030, CIDTUR (2011).

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Nuevos países, sectores sociales, estratos de edad y segmentos culturales y deportivos se han ido incorporando al disfrute del turismo, enriqueciendo así el flujo turístico internacional. Los mayores flujos tendrán como destino las economías emergentes, que elevarán su cuota al 58 % frente al 30 % en 1980, y contribuirán con unos 30 millones de turistas más al año, mientras que las avanzadas lo harán con unos 14 millones, CIDTUR (2011).

En cuanto a los mercados emisores del turismo hacia el 2030, Europa continuará siendo líder, con 832 millones de turistas, seguida de Asia y Pacífico con 581; las Américas con 264; África con 90 y Oriente Medio con 81, CIDTUR (2011).

En estudios realizados por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) publicados en la revista *Evolución y Tendencias de la Industria Turística* (2011), la contribución del turismo a la economía global se estima en seis trillones de USD para el 2011 y en más de nueve trillones para el 2021. Además, de crear empleos directos e indirectos para 259 millones de personas en el 2011 y 324 millones dentro de una década, lo que representará uno de cada diez empleos y la contribución directa del turismo al producto interno bruto global será del 3%.

Según Machado, E.L y Hdez, Y. (2008) las tendencias señalan que en el futuro la evolución del turismo va a estar caracterizada por la internacionalización de los mercados; la democracia directa, participativa y multiforme; la supercompetitividad de productos de bajos precios y máxima calidad; la supertendencia que incluye en un mismo producto múltiples servicios y valores; las tecnologías multimedias interactivas; las estrategias conjuntas interempresas; la visión del cuidado y conservación del medio ambiente; el conocimiento y el talento; la flexibilidad y la creatividad; la diferenciación; la innovación y la inventiva continua.

En cuanto a las tendencias de los consumidores resalta la maduración de un movimiento interesado en bienes y servicios que tengan especialmente en cuenta aspectos relacionados con la salud, el medio ambiente, la justicia social y personal, la sostenibilidad, la cultura y las experiencias locales, digitalizándose cada vez más la experiencia de viaje.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Las leyes del mercado se imponen como única opción para alcanzar el desarrollo y la evolución del marketing que trata de dirigir y controlar con un nuevo enfoque, el de conectar y colaborar con el cliente para juntos crear nuevas formas de generar valor, para lo que es importante establecer diálogos no solo con los clientes sino con las comunidades de consumidores de los productos; este es el marketing colaborativo como lo llama Philip Kotler. (Montserrat, 2005). Manuel Marrero, Ministro del Turismo en Cuba, en la feria FITUR 2011 destacó que el turismo continúa creciendo en Cuba y se trabaja por una renovación apostando fundamentalmente por la calidad, aunque existen varias insatisfacciones entre las que se encuentran el no haber sabido “aprovechar todo el legado histórico y cultural, todas las villas y ciudades patrimoniales y haber insertado en un escalón mucho más alto un turismo cultural y de recorrido masivo”, por lo que continuará siendo prioridad el desarrollo del turismo de ciudad, cultural, histórico y patrimonial que permitirá contar con un turismo más integral, ganar más espacio en el turismo de naturaleza como complemento valioso del resto de la oferta, el turismo de salud aprovechando la potencialidad médica del país reconocida internacionalmente y la existencia de centros con tecnología de punta, todo ello sin renunciar al sol y la playa.

En declaraciones a Prensa Latina Marrero expresó además que para el 2012 se aspira recibir dos millones 900 mil visitantes. CIDTUR (2011).

Además de lo planteado por el ministro y de acuerdo con Martínez, C.C (en soporte digital sin fecha), en el futuro del turismo pueden considerarse una serie de expectativas entre las que se encuentran: continuar creciendo con cuidado, fomentando la cultura integral de la calidad y respetando el medio ambiente natural y social, mejorar la calidad de los servicios turísticos buscando alcanzar patrones altamente competitivos, desarrollar un turismo integrado a la naturaleza e íntimamente vinculado con la cultura, seguir privilegiando en todo lo posible la Balanza de Pagos del país, el financiamiento a otras ramas y la recuperación de la economía, perfeccionar la gestión y el aprovechamiento racional de los recursos para hacer más rentable el turismo e incrementar los indicadores de eficiencia, la ocupación de los hoteles y los ingresos por turistas, continuar cooperando

integralmente con la región, fomentando la unión, los acuerdos y la cooperación en vez de la competencia, potenciar las inversiones extranjeras, pero continuar la prioridad de la inversión nacional, perfeccionar el proceso inversionista de las construcciones turísticas, tomar las medidas necesarias a fin de disminuir en lo posible la estacionalidad de las llegadas turísticas, perfeccionar los procesos de comercialización del producto turístico, priorizar el desarrollo de los atractivos turísticos allí donde son más necesarias y continuar fomentando la infraestructura de apoyo necesario para el turismo, estimular el Turismo de Naturaleza y de Eventos y en la medida de los resultados alcanzados, ir accediendo a segmentos de turistas de más altos niveles de ingresos.

1.3 Las Agencias de Viajes (AAVV)

Existen varias definiciones acerca de lo que es una agencia de viajes entre ellas se encuentran:

Es una empresa que produce o gestiona servicios relacionados fundamentalmente con la realización de un viaje. (López, 2001).

Empresa de servicios que fomenta e intermedia la realización de viajes y otras actividades turísticas (Rodríguez, P, 2001).

Empresa que se especializa en beneficio del viajero tales como reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, entre otros. (Avilez, 2006)

Es la empresa que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: aerolíneas, hoteles, cruceros entre otros, con el objeto de venderles productos y servicios relacionados con esos viajes a unos precios y unas condiciones especialmente atractivas en relación con las que se podrían conseguir de dirigirse directamente a esos proveedores. (Raxach (en soporte digital sin fecha).

Sin embargo hay consenso en los autores en que es una empresa intermediaria que gestiona servicios en beneficio de los viajeros.

En el turismo debido a su carácter inseparable, es decir, siempre es el consumidor el que se desplaza hacia las instalaciones del proveedor, la distribución de productos y servicios turísticos a pesar de que ha aumentado la accesibilidad a los

destinos por el vertiginoso desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones y al incremento de las alternativas de distribución potencialmente utilizables, sigue siendo necesaria la actividad de las agencias turísticas, así lo afirma Serra (2005), aunque es bueno enfatizar en que en nuestros tiempos no es la única alternativa.

De acuerdo con López (2001) la función básica principal de la agencia turística es servir de intermediaria entre los prestatarios directos del servicio, dígase hoteles, restaurantes, transportistas, entre otros y los clientes finales y entre sus funciones específicas se encuentran: incrementar la accesibilidad del consumidor potencial a la información relativa a los servicios del destino y facilitarle las compras o reservas por adelantado, dado a que todavía no constituye hábito de la mayoría de los consumidores el uso de la información a través de Internet; realizar labores de merchandising en exposición de catálogos, folletos, carteles, en el punto de venta; representar un considerable apoyo en las acciones promocionales de los productores y prestatarios; informar, aconsejar y asesorar al cliente sobre el producto y su compra; realizar emisiones de billetes y otra documentación de viaje; cobrar y transmitir el importe de las ventas al prestatario; suministrar servicios auxiliares como seguros de viaje; recibir, asistir y gestionar las potenciales quejas de los clientes. Serra (2005).

En la normativa legal vigente las agencias de viajes se clasifican en: minoristas, mayoristas y mixtas. Las agencias de viajes minoristas son aquellas que comercializan el producto de las agencias mayoristas, elaboran, organizan y venden servicios turísticos y viajes directamente al consumidor final.

Las agencias de viajes mayoristas son las que proyectan, elaboran y organizan todo tipo de servicios turísticos y viajes combinados que ponen a disposición para la venta exclusiva a las agencias de viajes minoristas. No pueden vender ni ofrecer su producto al usuario final.

Las agencias mixtas son aquellas que pueden simultanear las actividades de las agencias de viajes mayoristas y minoristas.

López (2001) y Avilez (2006) plantean que según la actividad fundamental que realizan se clasifican en: agencias receptoras, agencias emisoras, agencias emisoras – receptoras y agencias especializadas.

Agencias receptoras: se encargan de prestar servicios a turistas que vienen del extranjero.

Agencias de viajes emisoras: se dedican a organizar y vender viajes a los individuos o empresas hacia otras localidades ya sean nacionales o extranjeras.

Agencias de viajes emisoras – receptoras: son las que realizan ambas funciones.

López (2001) incluye además en su clasificación:

Agencias de viajes especializadas: son las que se orientan a un segmento de mercado o un producto determinado y se especializan en la atención u organización de éstos con un gran dominio en la actividad.

Por su parte Avilez (2006) plantea que se pueden clasificar además según el canal de distribución en:

Agencias in – plant: pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas clientes con el fin de que operen eficientemente los servicios que estas solicitan.

Agencias de viajes en franquicia: sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho a explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta la marca, la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, entre otras cosas. La franquiciada pagará una cuota periódica.

Agencias de viajes virtuales: nacen debido al desarrollo de Internet, de esta tendencia surgen los sistemas rápidos de reservas basados en páginas web. Las agencias tradicionales las ven como una fuerte amenaza y comienzan a incorporar esta modalidad ofreciendo, además de los servicios directos, servicios a través de Internet.

La comercialización es el proceso mas importante dentro de una agencia de viajes, es continuo y activo que se resume en conocer el mercado y su estructura, determinar y medir los segmentos de clientes, conocer los fundamentos y procesos de compra, analizar la competencia, decidir con agilidad la oferta de

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

servicios turísticos, establecer los precios y sus políticas y decidir el papel intermediario más adecuado.

En las condiciones actuales del mercado, son imprescindibles las estrategias de comunicación comercial para darse a conocer, informar, motivar y competir. La información es el núcleo de la actividad de una AAVV.

Los medios o soportes de comunicación comercial de las AAVV están sufriendo una transformación sensible con la introducción de las nuevas tecnologías (Internet, soportes multimedias, TV digital, interactiva y los propios sistemas de distribución). Los Catálogos de Viajes constituyen uno de los principales medios de comunicación comercial de una AAVV, tienen diferentes públicos objetivo ya sean viajeros o AAVV minoristas y una amplia información sobre el destino, productos, precios, imágenes. Los folletos de viaje constituyen otro tipo de medio publicitario llamados dípticos, trípticos, brochoure, programas de viaje, entre otros y las Páginas WEB que se han convertido en medios de promoción de los servicios y para la venta on line.

En Cuba se consideran agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil anónima que en posesión del título, escritura pública correspondiente, se dedican profesionalmente y comercialmente al ejercicio de las actividades de mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos. En la actualidad existen nueve agencias de viajes turísticas, ocho de ellas son receptoras, una es mixta. Cinco de ellas dedicadas al turismo convencional, especializado y de eventos e incentivos y el resto especializadas en diferentes productos turísticos: Paradiso promociona el turismo cultural; Amistur promociona y comercializa eventos y grupos de amistad que visitan Cuba; Ecotur los productos de naturaleza y San Cristóbal comercializa el Centro Histórico de la ciudad de La Habana.

Las agencias de viajes han venido desempeñando un papel fundamental en el crecimiento del turismo, no solo en la distribución de los servicios turísticos sino también en la organización y promoción de los mismos.

Sin embargo, Raxach (en soporte digital sin fecha) plantea que actualmente las agencias de viajes enfrentan a una serie de situaciones complejas entre las que se

encuentran: los clientes compran cada vez más de último minuto; la fusión de empresas, dígase grandes y medianos touroperadores (TTOO), lo cual hace que los receptivos cubanos se enfrenten a negociar con grandes empresas; exceso de ofertas en el mercado, que exige de una constante observancia de cómo se mueven las ventas, como se ocupan los vuelos, que oferta ha dado la competencia; surgimiento de nuevos segmentos de mercado como el turismo gay, lesbianas y mujeres solas; a clientes con amplio conocimiento del destino, incluso en ocasiones más informados que los propios agentes de ventas; fuertes leyes de protección al consumidor en diferentes países que no se corresponden con las condiciones que se pactan con los prestadores de servicios; necesidad de renovar con agilidad los programas y ofertas turísticas, y en ocasiones poca disponibilidad de recursos y de apoyo de los prestatarios.

1.3.1. La Agencia de Viajes Cubatur y la Unidad Empresarial de Base Cubatur Polo Centro (UEB)

La agencia de Viajes Cubatur S.A, tiene más de 48 años de experiencia en la actividad, cuenta con un prestigioso staff de profesionales dedicados a ofrecer a los touroperadores internacionales una amplia cartera de productos y servicios, donde satisfacer las necesidades de sus clientes y llevar la imagen de la isla a cada uno de los visitantes.

Ofrece el servicio de guías profesionales que le dan la bienvenida en el aeropuerto y se ocupan directamente de cada uno de los turistas; programas de turismo convencional, especializado y de eventos e incentivos, contando para ello con equipos de comerciales especializados en cada tema.

Entre los productos que comercializa están los circuitos, producto estrella, el Flexi, fly and drive (Manejando Cuba), las ofertas de alojamiento, vuelos domésticos, los traslados colectivos o privados por todo el país, asistencia a cruceros, programas exclusivos de combinados, renta de autos entre otros.

Tiene oficinas en todos los destinos turísticos del país y en cada una de ellas ofrece una amplia cartera de excursiones terrestres, náuticas y aéreas que permite al cliente conocer lo más bello y autóctono de Cuba.

Cubatur Polo Centro, es una UEB de la Agencia de Viajes Cubatur S.A., con nivel territorial que tiene la particularidad de ejercer sus actividades en la región de desarrollo turístico centro sur de Cuba, lugar donde se asientan dos destinos importantes: Cienfuegos y Trinidad.

Para el cumplimiento de sus principales funciones que son vender opcionales y garantizar una adecuada asistencia a toda la operación que se genere en los territorios por las diferentes empresas de la AAVV Cubatur, la UEB cuenta con la siguiente estructura de ventas:

En Trinidad:

Buró de Turismo en la Oficina Central.

Buró de Turismo INFOTUR.

Buró de Turismo Hotel Las Cuevas.

Buró de Turismo Ferrocarril.

Buró de Asistencia Integral Hotel Brisas Trinidad del Mar.

Buró de Asistencia Integral Hotel Ancón.

En Sancti Spíritus:

Buró de Turismo en Sancti Spíritus

Buró de Turismo en Cabaiguán

En Cienfuegos:

Buró de Turismo en el Hotel Jagua

Buró de Turismo del Prado

1.4. La estrategia y la planificación estratégica

1.4.1 La estrategia

El término estrategia tiene origen militar, se deriva de la palabra griega *strategia* Stoner (1996), que significa el arte del general; en la Grecia Antigua los generales dirigían ejércitos que se trazaban estrategias para vencer a sus adversarios. Por lo que el concepto fue utilizado por primera vez por militares y no por los hombres de negocios. (Koontz y Weihrich, 2001; Jarrillo, 1996 y Stoner, 1996)

Fue entre 1962 y 1976 que este término es introducido en el campo de la administración con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Según el diccionario Larouse, estrategia es el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia.

Según Martínez, C.C, (en soporte digital sin fecha) la estrategia ha estado presente de forma inconsciente en cada uno de los directivos, aún antes de ser objeto de estudio; la estrategia es parte de la esencia, la historia y la evolución de la actividad empresarial.

En la literatura consultada aparecen varias definiciones de estrategia entre las que se encuentran:

“Es la dialéctica de la empresa con su entorno”. (Ansoff, 1976).

“Es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”. (Jarillo, 1996).

“Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de ella ante su entorno a lo largo del tiempo” (Stone, 1996).

“La estrategia explica la estrategia general de la organización, de acuerdo con los medios actuales, al fin de lograr la inserción óptima.” (Menguzzato y Renau, 1997).

“Las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente de múltiples tácticas”. (Portuondo, 1998).

“La estrategia ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto, trasciende el mediano y largo plazo; existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan más con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están más orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento” (Gárciga, 2001).

Estos autores tienen puntos de vistas comunes en sus definiciones que puntualizan los elementos esenciales de la estrategia como son: la proyección futura de la misma y la actitud de la organización hacia los cambios del entorno en que desarrolla su actividad. Martínez, C.C. (en soporte digital sin fecha),

plantea que conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.

Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en lo esencial conserva de la misma forma que en lo militar la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo. (Jarillo, 1996 y Stoner, 1996)

Su esencia está determinada por definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo hacerlo. Una estrategia necesita transformar lo que en realidad se hizo o se dejó de hacer en un período determinado.

En muchas oportunidades la definición de estrategia es confundida con la de objetivos, cuando en la realidad son totalmente diferentes pero con un alto nivel de relación entre los dos. Los objetivos indican hacia donde ha de dirigirse y las estrategias establecen como se ha de alcanzar esos objetivos deseados, los objetivos definen el qué y el cuándo mientras que las estrategias definen el cómo, además son un derivado de los objetivos.

Hasta el momento no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos y esto está dado por las particularidades de cada situación, que tienen que tenerse en cuenta para la elaboración de una estrategia exitosa. No obstante existen aspectos generales que tienen que tomarse en cuenta. Los autores más prestigiosos sobre el tema, recomiendan, que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

De acuerdo con Martínez, C.C. (en soporte digital sin fecha) la elaboración de la estrategia estará en dependencia del enfoque de la organización, de su grado de centralización o descentralización, de su cultura, de su profesionalidad, hasta de la propia intuición de su directivo y de todo el personal, por lo que existe una estrecha relación entre estrategia, estructura, decisiones e identidad y la selección es responsabilidad de la alta dirección.

Una estrategia empresarial se lleva a cabo para mejorar la posición competitiva de la organización, por eso se dice que es buena cuando logra vencer a su adversario.

En el estudio y la formulación de la estrategia empresarial hay un concepto que en los últimos tiempos ha pasado a ocupar un lugar central y es el de “ventaja competitiva. Porter (1985, 1986); Kotler (2006). Se entiende como las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y (o) reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

Para Porter la ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que estos estén dispuestos a pagar, por lo que el valor superior lo tendrá el que ofrezca los precios más bajos de la competencia con beneficios equivalentes o por beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Plantea además que una organización puede superar a sus rivales solo si puede establecer una diferencia que pueda preservar.

En el sector turístico dado a ser muy sensible a los cambios del entorno, a que las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente, a que se ofrece diferentes servicios simultáneamente, a la interrelación que deben tener las organizaciones dentro del sector, a las innovaciones que son fácilmente imitables y a la dificultad de estandarizar los servicios que implican un alto contacto con los clientes, se hace muy importante tener una estrategia bien definida.

Muchos autores consideran que es en la planificación estratégica donde la estrategia cobra su sentido.

1.4.2 Planificación Estratégica

Planear según Chiavenato (2001), es de las actividades características del mundo contemporáneo la más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

En la literatura consultada se encontraron varias definiciones de planeación estratégica entre ellas:

(...) el resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. (Steiner, 1996)

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

(...) un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Martínez, 1999)

(...) la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a todas las empresas durante largo período. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégica que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deberían tomarse en el presente. (Chiavenato, 2001)

(...) un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, dado que la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en él, en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos. (Gárciga, 2001)

Al analizar las diferentes definiciones se puede sintetizar que la planificación estratégica posee un carácter de proceso continuo donde se establecen propósitos, metas, políticas y estrategias básicas, está centrada en el futuro y en el análisis del entorno cambiante y competitivo, cuyo fin es que la empresa se inserte lo mejor posible en él y logre sus objetivos básicos; pero además constituye una vía para reforzar su posición competitiva.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad.

Pelegrín, (2002); Gárciga (2001) plantean que la planeación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno al establecer correspondencia con los factores internos, lo que representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas con la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias; hasta entonces en la planificación a largo plazo se

elaboraba un plan en el que se extrapolaba el pasado a la situación futura más probable, realizado normalmente por un analista, por lo que generalmente conducía a la falta de apoyo por parte de la alta dirección.

Gárciga (2001) plantea además estar más orientada al cambio que a la estabilidad, a la eficacia sin dejar de seguir siendo vital la eficiencia, a la utilización de la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la fundamentación basada más en escenarios futuros y menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente y centrada en el desarrollo de un potencial futuro con prioridad sobre cuestiones corrientes.

Kotler (2006) afirma que una empresa es óptima cuando sabe como adaptarse y responder a un mercado en cambio permanente y practica el arte de la planificación estratégica orientada hacia al mercado.

Para planificar estratégicamente es necesario tener en cuenta cuatro regularidades importantes del proceso estratégico: reconocimiento de la necesidad del cambio (pensamiento, actitud e implicación); pleno conocimiento del negocio en que está la organización (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias); el dominio de la situación actual de la organización (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios); la determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización (objetivos estratégicos, visión, factores claves de éxito, estrategias y planes de contingencia). (Díaz et al., 1998).

Según criterios de Ansoff (1976) y Chiavenato (2001) la planificación estratégica tiene las siguientes características: sistémica; multidisciplinaria, al recurrir todas las disciplinas científicas; dinámica al considerar el tiempo como una variable que modifica a las demás; histórica y futurista al comprender el presente a través del análisis retrospectivo del pasado; activa al intervenir activamente en el desarrollo de cursos; proyectada a largo plazo; orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, por tanto, sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales; incluye a la empresa en su totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad.

1.4.2.1 Principios y beneficios de la planificación estratégica

Ansoff (1976) define cinco principios de la planificación estratégica:

Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.

Coordinación: la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo cuente con la armonía necesaria.

Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo deben estar acordes.

Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles y deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.

Enfoque sistémico: se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse.

Entre los beneficios de la planeación estratégica se encuentran: la mejora en el desempeño de la institución al establecer la visión, la planificación y los objetivos estratégicos con claridad y métodos para lograrlos, la orientación de manera efectiva al visualizar nuevas oportunidades y amenazas lo que facilita la acción anticipada e innovadora de la dirección y su liderazgo; la liberación de recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Al sector turístico le permite además ofrecer lineamientos consecuentes para la actividad; ayudar a los dirigentes en la toma de decisiones; prever los problemas antes de que surjan y contribuir a afrontarlos antes de que se agraven; pero entre las desventajas se encuentran la exigencia de una considerable inversión de tiempo, dinero y personal; el mantenimiento del sistema implica nuevos gastos; tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

1.5 Necesidad de desarrollar un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro

La planificación estratégica es necesaria para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la

competencia, de la tecnología, de la cultura. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga pero también podrá responder adecuadamente ante las amenazas y reducir el peligro de cometer errores. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodizaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación. (Santesmases, 1999).

No se ha encontrado en la literatura disponible analizada un procedimiento para elaborar el plan estratégico de una agencia turística de viajes, aun cuando los expertos en el tema plantean que el desarrollo del plan estratégico es una herramienta útil que puede aumentar la capacidad de realizar una gestión más eficiente y una mejor calidad de vida y de trabajo y que la dirección del país manifiesta en los lineamientos económicos el crecimiento de la actividad turística sobre la base de un programa de desarrollo eficiente y el incremento de la competitividad de Cuba en los mercados, lo cual refuerza el criterio de la necesidad de hacer un procedimiento en correspondencia con sus características. Por eso el autor considera adecuar el procedimiento propuesto por MINTUR.

1.6 Conclusiones parciales

1. Los cambios permanentes del mundo actual y la complejidad y dinámica del entorno empresarial han conducido a la búsqueda de nuevos enfoques para desarrollar el negocio en el futuro.
2. El turismo es uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes en la actualidad; los viajes se han consolidado como una necesidad social y a pesar de la cruenta crisis estructural y sistémica que atraviesa el mundo la percepción sobre el crecimiento futuro del turismo es muy positiva siempre que se busquen nuevas formas y tendencias.
3. Para gestionar adecuadamente una organización se necesita de una planificación estratégica que le permita responder a los cambios del entorno, aprovechar de modo más efectivo las oportunidades, atenuar las

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

amenazas, utilizar con mayor eficiencia y efectividad los recursos disponibles, reducir el peligro de cometer errores.

4. La Planificación estratégica es un proceso que puede proporcionar a la empresa el marco de referencia para alcanzar sus objetivos y situarla en una posición ventajosa y competitiva dentro de su campo de acción.
5. En la bibliografía consultada son pocos los precedentes en el tratamiento y aplicación de esta temática en el área de los servicios y específicamente en las agencias de viajes, debido a que existe ausencia de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de tamaño, tipología y categoría de estas entidades.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Introducción

En este capítulo se diseña el procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.

Las valoraciones obtenidas a partir de la construcción del marco teórico referencial, las exigencias impuestas por el mercado turístico internacional y nacional y la experiencia práctica adquirida durante años en la actividad han permitido el desarrollo del procedimiento encaminado a demostrar que la instalación puede disponer de un plan técnicamente fundamentado para su gestión estratégica en correspondencia con su tipología, tamaño y categoría.

2.2 Análisis de los procedimientos, metodologías y modelos para la elaboración de planes estratégicos

En la literatura disponible se pudo constatar que existen diversos modelos, metodologías o pasos para la planificación estratégica abordados por diferentes autores, los cuales se resumen en el Anexo 1. Cada modelo refleja los criterios propios del autor de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de los lugares donde realizaron sus investigaciones. Se debe aclarar que solo se hace referencia a aquellos realizados en las dos últimas décadas.

Se piensa con frecuencia que un modelo estratégico alude a una metodología sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización.

Se analizan los modelos, metodologías o pasos de quince autores, incluido en ellos el del Mintur y se identifican entre las características comunes con más del 50% de los criterios las siguientes: definir la misión y la visión de la institución, realizar el diagnóstico estratégico (análisis del ambiente externo e interno), desarrollar estrategias y alternativas, evaluar y elegir estrategias e implementar o poner en práctica. Con el 40% de los criterios aparecen las características planeación a mediano y corto plazo o programa de acción y el control.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Hay menos coincidencias en la determinación de factores clave de éxitos, identificación de unidades y direcciones estratégicas o unidades individuales de negocio y en la determinación de los escenarios.

Según Kotler (2006) la planificación estratégica se realiza acorde con los niveles de organización de las corporaciones. Los directores del nivel corporativo son los responsables del plan estratégico corporativo que debe guiar a toda la organización hacia un futuro rentable; ese plan toma decisiones sobre la cantidad de recursos que hay que destinar a cada división, así como qué nuevas áreas de negocios emprender, las divisiones hacen un plan de división que define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio y cada área o unidad de negocio desarrolla un plan estratégico con el mismo propósito que lo hace el nivel corporativo. A nivel corporativo define cuatro actividades de planificación: definir la misión corporativa, identificar las unidades estratégicas de negocio, analizar y valorar la cartera de negocios e identificar nuevas áreas de negocios; mientras que para las unidades negocios el proceso de planificación consta de ocho etapas, ver Anexo 1.

A diferencia del resto, el modelo planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el de Jarillo por etapas o fases, en ambos casos abarca el procedimiento de manera general.

El procedimiento del MINTUR comprende los siguientes pasos: definir la misión, la visión, los valores compartidos, los escenarios, realizar el diagnóstico estratégico, definir las áreas de resultados clave y los objetivos estratégicos con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes. A criterio del autor adolece de una de las etapas fundamentales, el control, proceso de gestión durante el cual se evalúa el comportamiento real, se compara con los objetivos y se actúa sobre las deficiencias con el fin de minimizar el daño que pueda producir cualquier acontecimiento y que la organización pueda cumplir sus objetivos estratégicos. A pesar de ello se considera que es abarcador por lo que propone adecuarlo.

Son estos los principales antecedentes que considera el autor en el diseño del procedimiento que se propone para elaborar el plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica.

2.3 Desarrollo de un procedimiento para la elaboración del Plan estratégico en la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro

La elaboración del plan estratégico exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan el reconocimiento del carácter limitado de los recursos, asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner, 1996 y Martínez et al., 2009)

El procedimiento propuesto consta de nueve (9) etapas que al ser integradas correctamente dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión de la agencia de viajes, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Reúne además una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento elaborado por el autor es sencillo, viable, de fácil aplicación dirigido a directivos para facilitar el proceso de intervención en las agencias de viajes y particularmente en la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro. Aspecto que lo distingue del resto de los procedimientos consultados en la literatura.

En la figura 2.1 se propone el Procedimiento para la elaboración del Plan estratégico.

Definir la misión de la empresa

Los términos, misión, propósito o razón de ser, pueden ser similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad. (Jarillo, 1996 y Martínez, 1999).

Expertos coinciden en que es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo el trabajo de la empresa y su planificación estratégica. Según Kotler (2006) cada organización debe definir su misión específica pero “encontrándola en la misión general de la corporación”

Cuando la organización cambia o ha perdido credibilidad hay que renovar la misión. “Una buena declaración de la misión permite a los empleados tener un

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

sentido compartido del objetivo, la dirección y las oportunidades” (Kotler, 2006, pp.74)

Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

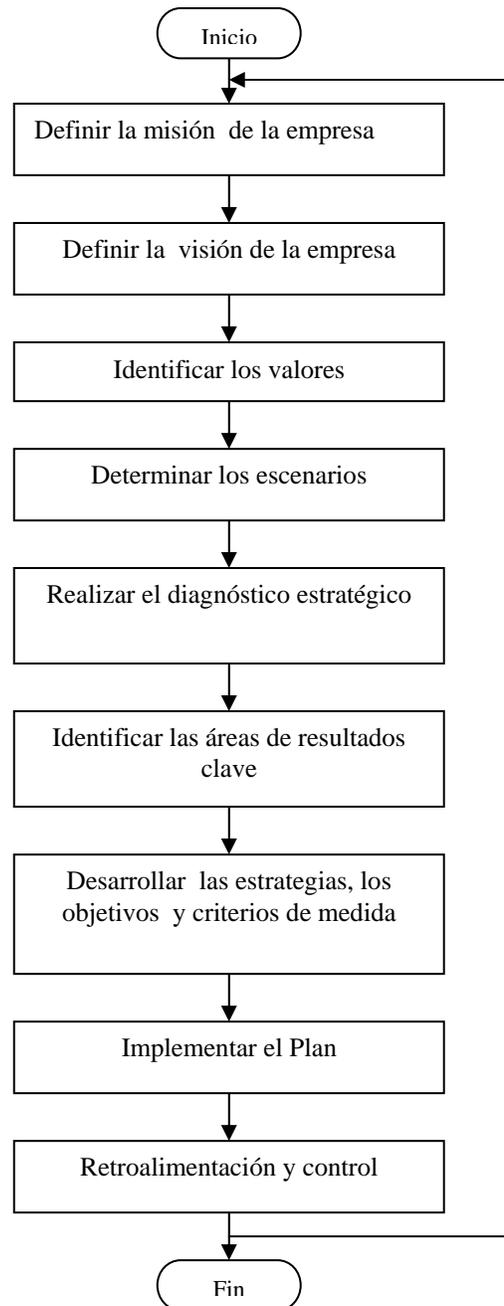


Figura 2.1. Procedimiento propuesto para la elaboración del Plan estratégico.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los expertos plantean que no existe un procedimiento único para la formulación de la misión que lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso.

Para Kotler (2006) las buenas definiciones de misión comparten las siguientes características: deben centrarse en un número limitado de objetivos, resaltar las principales políticas y valores que defiende la empresa y definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la corporación.

Para la elaboración de la misión se propone el método de la tormenta de ideas, proponiendo a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que cada uno exprese su criterio acerca de ¿cuál es la misión de la organización?

La experiencia de las consultorías realizadas por los profesores del Centro de Estudios Turísticos en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en varias organizaciones turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos de directivos y especialistas pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la misión, son en este caso: “¿qué hace la entidad?”; “¿cómo lo hace?”; “¿para qué lo hace?” y “¿con qué medios cuenta?” (Herrera et al., 2001 y Martínez et al., 2009)

Se listarán los aspectos más importantes destacados por los participantes para arribar a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión, se asegurará un enfoque abarcador en la definición del negocio, se buscará el consenso acerca del contenido y luego se llevará a aprobación.

Definir la visión de la empresa

Al referirse a la visión Kotler (2006) plantea que es “casi un sueño inalcanzable” que muestra una dirección a seguir por la empresa durante los próximos 10 o 15 años. Expertos en el tema coinciden en que es una imagen del futuro a la que se quiere o aspira crear para la organización. Su raíz etimológica es *videre* expresión latina que quiere decir ver a lo lejos.

La visión es un paso decisivo al definir lo que debe ser la empresa con el estado deseado posible y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y

de esa manera conformar el plan estratégico. (Martínez, 1999 y Martínez et al., 2009)

Se plantea que en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado la empresa debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Hay autores que plantean que una buena visión debe ser compartida por todos los trabajadores, constituir un acto creativo que vislumbre el futuro, contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización, en las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales, provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado, fomentar el compromiso con el futuro, ser motivadora y retadora para el colectivo. Al igual que la misión debe estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

Se recomienda que la visión responda al menos a las preguntas siguientes:

¿A dónde quiere llegar la empresa en el año tal?

¿Cómo quiere ser dentro de tantos años?

¿Cuál es la imagen que desea que tenga los clientes de la empresa?

¿Qué atributos fundamentales aspira que posean los negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la empresa?

Para la elaboración de la visión se propone utilizar el mismo método y procedimiento que se utilizará con la misión.

Identificar los valores compartidos

Los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión. (Portuondo, 1998; Tena, 2000 y Ronda, 2004)

Para el grupo de expertos del Ministerio de Educación Superior los valores compartidos son los pocos valores críticos, los que tienen mayor peso o más impactan en la misión y la visión de la organización, por lo hay que someterlos a

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar, que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad.

Según ellos para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en la organización, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve la misma.

La realización del diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el MINTUR ha identificado un grupo de valores con los cuales desea que trabajen sus organizaciones entre los que se encuentran: profesionalidad, honestidad, laboriosidad, sentido de pertenencia, respeto mutuo y espíritu de superación continua a los que el autor por su importancia desea agregar otros que en la literatura consultada han sido considerados importantes y que son: el trabajo en equipo y la responsabilidad con el éxito.

Para conocer cómo se manifiesta esto en el colectivo de trabajadores se propone utilizar el cuestionario “Valores de mi instalación”, que aparece en el Anexo 2. El análisis se realizará según la escala: bajo de 1 a 3; medio de 4 a 6 y alto de 7 a 9, para las dimensiones del estado actual de los valores en la empresa y el deseado.

A partir del resultado del cuestionario aplicado y con el fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se utilizará el criterio de clasificación que sugiere el grupo de expertos del Ministerio de Educación Superior:

“Valores éticos”, los que definen cómo son las relaciones entre los trabajadores y responden a la pregunta ¿qué valores han permitido llegar a ser lo que son?;

“Valores prácticos”, son los que definen cómo actuar en el trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores han permitido llegar hasta donde se está hoy?;

“Valores de desarrollo”, son los que definen cómo generar o crear y responden a la pregunta ¿qué valores han permitido lograr lo que se ha querido lograr?

De esta forma, el gran listado inicial de valores será dividido en tres grupos: los éticos, los prácticos y los de desarrollo. Con estos tres listados de valores se seleccionará mediante consenso uno o dos por cada grupo, que según los expertos se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez

serán promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Entre los criterios que deben cumplir los valores compartidos están: no deben ser más de tres, por lo que hay que identificarlos por su peso dentro de la organización en particular; no deben utilizarse palabras que estén desgastadas; no deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en el sistema social; deben ser seleccionados y destilados de manera participativa; ser definidos en primera persona del plural; ser potenciados mediante capacitación; servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal; tener la posibilidad de ser auditables periódicamente; formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo; tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Determinar los escenarios

Hay consenso en los autores de la literatura consultada en que un escenario es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Los expertos del Ministerio de Educación Superior plantean que en la práctica existen múltiples métodos para construir escenarios, más o menos simples o más o menos sofisticados y aconsejan la utilización como mínimo de tres versiones: uno positivo (no necesariamente óptimo), uno intermedio o realista y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez et al., 2009)

Para la realización de los escenarios se propone utilizar el método de la tormenta de ideas.

Realizar el diagnóstico estratégico

Análisis del ambiente externo

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según Kotler (2006) la empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macroentorno: demográfico, económico, tecnológico, político, legal y socio cultural que afectan a su negocio; pero también tiene que conocer quienes son los actores más significativos del microentorno: clientes, competidores, canales de distribución, suministradores, éstos pueden afectar la capacidad de conseguir beneficios en el mercado por lo que se debe valorar las tendencias e importancia de sus desarrollos e identificar las amenazas y oportunidades.

Sin embargo en los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones empresariales cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a la información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las organizaciones. (Martínez et al., 2009)

Las oportunidades pueden clasificarse en relación a su atractivo y probabilidad de éxito, la que no solo depende de que sus puntos fuertes guarden relación con los requisitos de éxitos sino que excedan la posición de la competencia para lograr una ventaja competitiva y las amenazas del entorno de acuerdo a su nivel de importancia y probabilidad de ocurrencia. (Kotler, 2006).

Para conocer las mejores oportunidades y más importantes amenazas se propone utilizar el siguiente instrumento:

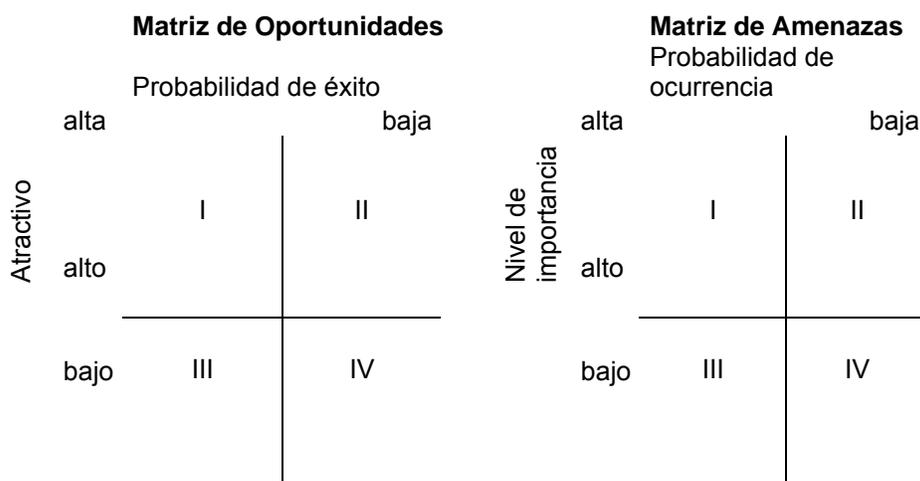


Gráfico 2.1 Matriz de oportunidades y amenazas. Fuente: Kotler (2006: 87).

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las oportunidades que se encuentran en el cuadrante I son las mejores y la empresa debería preparar planes para conseguir una o más de esas. Las del cuadrante IV son las menos importantes y las de los cuadrantes II y III deben ser vigiladas por si mejora el atractivo o la probabilidad de éxito.

En el caso de las amenazas del cuadrante I son las más importantes porque pueden dañar significativamente a la empresa y tienen una alta probabilidad de ocurrencia, por lo que la empresa debe preparar un plan de contingencia que anticipe que cambios deben llevarse a cabo antes o durante la aparición de dichas amenazas. Las de los cuadrantes II y III no requieren de planes de contingencias pero deben ser vigiladas cuidadosamente.

Análisis del ambiente interno

De acuerdo con Kotler (2006) cada área de negocio tiene que elaborar periódicamente sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Las fortalezas son los principales factores propios de la organización, los aspectos más ventajosos que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar y aprovechar las oportunidades y erradicar o reducir el impacto negativo de las amenazas para el cumplimiento de la Misión.

Las debilidades son los principales factores de la organización que constituyen aspectos vulnerables, problemas, limitaciones objetivas o subjetivas que reducen el desarrollo de la empresa y que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Según los expertos existen variados y diversos métodos e instrumentos para la realización del análisis estratégico entre los que se encuentran: métodos de trabajo en equipo, generación de ideas, métodos de expertos, grupos nominales, métodos analíticos, métodos estadísticos, métodos de interrogación, métodos de observación, matriz DAFO.

Para analizar las principales fortalezas y debilidades se propone la herramienta de la tabla 2.1.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 2.1 Análisis de los puntos fuertes y débiles. Fuente: Adaptada de Kotler (2006).

	Aspectos	Valoración					Importancia		
		Muy fuerte	Fuerte	Neutral	Débil	Muy débil	Alta	Media	Baja
	Marketing								
1	Imagen y ubicación de la empresa								
2	Cuota de mercado								
3	Calidad del servicio								
4	Efectividad de la distribución								
	Cartera de productos								
	Canales externos								
	Uso de las tecnologías de la información								
	Finanzas								
5	Rentabilidad								
	Servucción								
6	Facilidades								
7	Atención e información en el punto de venta								
	Disponibilidad de medios publicitarios								
	Organización								
8	Trabajadores capacitados								
	Estimulación								
9	Orientación empresarial								

Se analizará la imagen y ubicación de la instalación, la calidad del servicio a través de los diferentes instrumentos de retroalimentación que se utilizan entre ellos las encuestas, Libro del Cliente y entrevistas personales, se calcula la cuota de mercado considerando a otras agencias del sector representadas en el polo; así como la efectividad de la distribución, los indicadores de rentabilidad, las facilidades, la atención e información en los puntos de ventas y la capacitación del personal

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para determinar si la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro está orientada al cliente se aplica un cuestionario a los trabajadores vinculados directamente con los clientes, (Anexo 3), por lo que la muestra es no probabilística por cuotas.

Dado a que en este instrumento aparecen indicadores de efectividad es preciso aclarar que la eficacia es el logro de los objetivos trazados, eficiencia es la optimización de recursos, hacer las cosas bien, pero efectividad es hacer la cosa correcta, por lo que efectividad equivale a la eficacia por la eficiencia. (Conti, 2001).

Según el propio autor, la efectividad tiene que ver con los objetivos de la operación completa y el impacto en el resultado final de la organización, un cliente satisfecho. Un proceso puede ser muy eficiente pero resultar no efectivo a la organización, como por ejemplo producir una alta calidad o bajar por eficiencia el costo de un producto o servicio que no se vende.

$$\text{Efectividad} = \text{Eficacia} \times \text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}} \times \frac{\text{Recursos Standard}}{\text{Recursos Reales}}$$

En lo relativo a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades es de gran utilidad la matriz DAFO (Koontz y Wehrich, 2001 a; Martínez, 2001), que no es más que la valoración global de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Kotler, 2006). Este es un proceso en el cual se deben considerar con la misma importancia el nivel interno con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior de la organización, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias económicas, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas, a largo plazo. (Martínez et al., 2009).

Por lo que de acuerdo con los expertos para la elaboración de la proyección estratégica, con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) resultantes de los instrumentos aplicados se propone confeccionar la matriz utilizando el método de Martínez, C (2001) que consiste en ponderar esos cuatro rubros de la matriz DAFO en una escala de valores como sigue:

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros.

Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.

Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.

Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.

Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas: amenazas, con signo negativo; oportunidades sobre el mismo eje “x”; pero con signo positivo (+).

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; fortalezas con signo positivo y debilidades con signo negativo.

El próximo paso es ponderar la evaluación del análisis interno y externo de acuerdo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas en la matriz DAFO y con el empleo de la Ecuación 1.

$$F_r = \sum_{i=1}^5 G_i * C_f \quad (1)$$

Donde:

Fr = factor resultante (DAFO)

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición.

Posterior a esto, se calcula un valor resultante por cada eje: uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que se intersectan y permite saber cuál es la tendencia actual de la entidad. En otras palabras, clasifica al negocio como: Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, tal como se muestra en el gráfico 2.2 y señala su localización en un cuadrante.

Negocios Perros (estrategia Mini-Mini): consiste en minimizar las debilidades, para de este modo ganar en fortalezas y resistir las amenazas, aprovechando las oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en una situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia

que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.

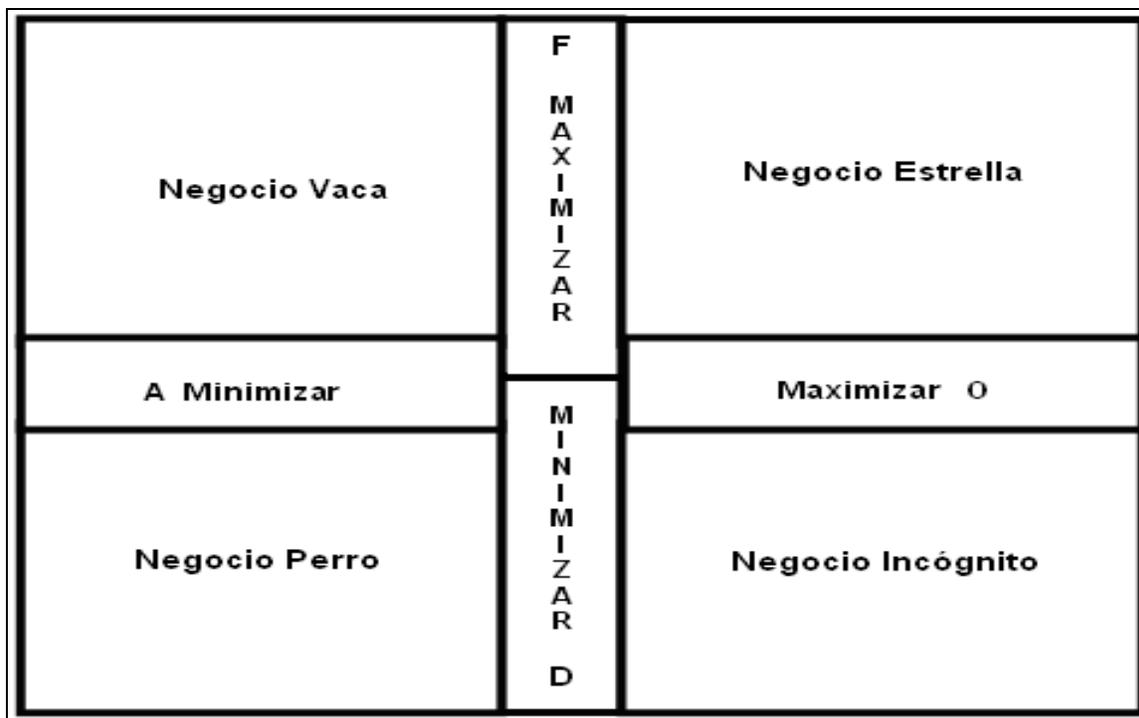


Gráfico 2.2. Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes Fuente: Martínez, C (2001).

Negocios Vaca: (estrategia Maxi-Mini): se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten.

Negocios Incógnitos (estrategia Mini-Maxi): consiste en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades de la organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.

Negocios Estrella (estrategia Maxi-Maxi): corresponde a la posición deseada por todas las empresas, donde se aprovechan o deben aprovecharse las fortalezas de la instalación y las oportunidades que le brinda el entorno.

Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz DAFO se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas,

para al logro de nuevos productos y (o) servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas. (Martínez, 2001)

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico. (Martínez et al., 2009)

Identificar las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa, identifican los aspectos significativos de los cuales depende el desempeño y la supervivencia a largo plazo. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para llevar a cabo con éxito la Misión y cumplir con las expectativas generadas. (Grupo de expertos, 2006)

Las áreas de resultados claves deben estar diseñadas para contribuir a determinar dónde se quiere estar en el futuro como organización. Es en cada una de ellas que se debe buscar e identificar los aspectos estratégicos principales y establecerse los objetivos estratégicos; a fin de lograr la mayor incidencia dentro de un periodo de tiempo relativamente corto, o sea, es fundamental e imprescindible tener como mínimo un objetivo estratégico por cada área de resultado clave definido.

Cada entidad turística necesita desarrollar una estructura estable a largo plazo que permita lograr los objetivos estratégicos del negocio en función de la satisfacción del cliente, la simplificación, integración y distinción como producto turístico.

Según los expertos un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

Para determinarlas se utiliza la técnica de tormenta de ideas y servirá de apoyo la interrogante: ¿cuáles son áreas de resultados claves de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro?

Desarrollar las estrategias, objetivos y criterios de medida

En la literatura consultada no existe una técnica única para formular o desarrollar estrategias, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

Según expertos lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas.

La técnica de la matriz DAFO es muy empleada en la elaboración de estrategias por lo que de acuerdo a la ubicación que logre la empresa en el cuadrante correspondiente así será el tipo de estrategia a formular: primer cuadrante, estrategias ofensivas, segundo cuadrante defensivas, tercer cuadrante adaptativas y el cuarto de supervivencia.

Las estrategias por objetivos no son más que las estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión. (Herrera, 2000)

Los expertos plantean que los objetivos son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización, reflejan un estado futuro deseado de toda la organización o de uno de sus elementos y representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren. Se plantea que el carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos y propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, pero a la vez constituyen el soporte de las mismas al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico y se determinan para un periodo determinado.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

De lo anteriormente expuesto se deduce que los objetivos deben ser coherentes con las categorías estratégicas básicas: misión, visión, valores y factores claves del éxito; las políticas, normas y reglamentos generales de la empresa. Los objetivos indican hacia donde hemos de dirigirnos y las estrategias establecen como hemos de alcanzar este objetivo deseado, los objetivos definen el qué y el cuándo mientras que las estrategias definen el cómo, además son un derivado de los objetivos.

Los objetivos se determinarán en correspondencia con la identificación de las ARC en función de lograr la visión y la misión de la agencia de viajes.

Los criterios de medida expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de las etapas establecidas en el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. (Grupo de Expertos, 2006)

Implementar el Plan

Consiste en llevar a la práctica los objetivos y las estrategias mediante las acciones o actividades contempladas en el plan por los responsables definidos, mediante la participación de todos los implicados en las tareas en las fechas concertadas y con un control sistemático que permita alcanzar la misión y la visión. Según la Resolución #1 del Ministro del Turismo se debe hacer énfasis en definir objetivos, actividades y recursos como elementos fundamentales del proceso de implementación de la planificación.

Retroalimentación y control

La retroalimentación y el control son funciones esenciales cuya misión fundamental es lograr que la organización se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en caso de desviaciones o cambios en el entorno. Suponen la adaptación de la empresa a los requerimientos de la dirección estratégica.

El control constituye una condición indispensable para la planificación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. La acción de control y

evaluación se hace cada vez más necesaria a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan como en su aplicación. De esta manera queda concebida esta importante función como parte indispensable del propio proceso de dirección, de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez et al., 2009)

El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar los objetivos de la entidad y tiene como propósito garantizar que lo que se ha decidido lograr estratégicamente se traduzca en una acción significativa que produzca resultados.

2.4 Propuesta de validación del procedimiento.

Para validar el procedimiento se propone utilizar el Método de Expertos que consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas al tema investigado. Las estimaciones de los expertos se realizan con la máxima autonomía por parte de los participantes. La aplicación de esta técnica requiere de la realización de varios pasos o etapas:

Paso 1 Formulación del problema: es importante para la aplicación de la técnica definir con precisión el campo de investigación y que los expertos consultados posean las mismas nociones de este campo.

Paso 2 Selección de los expertos: serán elegidos por su capacidad y conocimientos sobre el tema consultado, el resultado se obtendrá con la aplicación de una encuesta. El número de expertos se determina mediante una expresión matemática la cual se presentará en la aplicación del procedimiento.

Paso 3 Preparación de los cuestionarios o encuestas: se elaborarán de manera que faciliten la obtención de las respuestas de parte de los consultados. Preferentemente las respuestas deben ser cuantificadas y ponderadas.

Paso 4 Procesamiento y análisis de la información: se deberán utilizar escalas cuantitativas de valores que caractericen la variable susceptible a definir a partir de lo que se mide.

2.5 Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro se realiza sobre la base del

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.

2. El diagnóstico estratégico, como parte del procedimiento, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
3. Con el procedimiento propuesto la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica en correspondencia con su tamaño y tipología.
4. El plan estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo es la aplicación del procedimiento para la elaboración del plan estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro, el cual vincula las tendencias actuales de la planificación estratégica en cuanto a los elementos que deben formar parte del mismo con las necesidades específicas de este tipo de entidades turísticas. El diagnóstico incluido no solo permitirá evaluar la situación actual que presenta la entidad sino establecer el rumbo deseado con mayor precisión. El hilo conductor del capítulo se muestra en la figura 3.1.

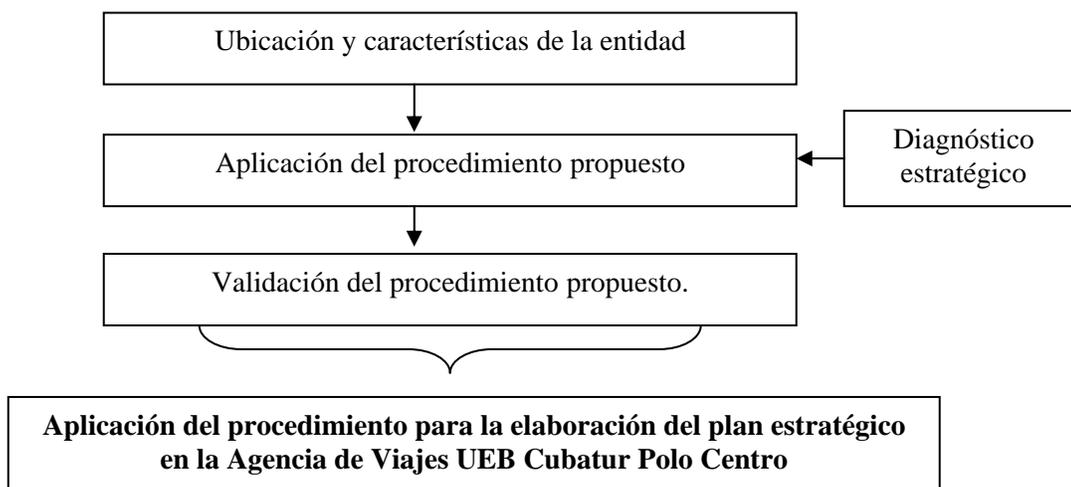


Figura 3.1 Hilo conductor capítulo 3

3.2 Ubicación y características de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro

La Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro abarca el territorio de la región de desarrollo turístico centro sur de Cuba, donde se asientan dos destinos importantes: Trinidad y Cienfuegos.

Trinidad: es una de las primeras siete villas fundadas por los españoles que exhibe un conjunto constructivo muy bien conservado, fusión de lo más estilista de la época con la influencia criolla, declarada junto con su vecino Valle de los Ingenios Patrimonio Cultural de la Humanidad. Concentra su desarrollo hotelero en la Península Ancón y en el centro de la ciudad.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Comprende la zona central del país (sur y norte). Extendiéndose a tres municipios Trinidad, Sancti Spíritus y Yaguajay, con diferentes valores turísticos y sólida infraestructura. Cuenta con 17 hoteles y una capacidad de 1659 habitaciones. Por productos turísticos se encuentran desglosados de la siguiente forma: sol y playa tres instalaciones (652 hab.); ciudad ocho hoteles (382 hab.); salud dos hoteles (288 hab.); naturaleza cuatro hoteles (338 hab.).

Entre los productos que se comercializan se encuentran:

Producto Ciudad: en diciembre de 1988 la UNESCO declaró “Patrimonio Cultural de la Humanidad” al Centro Histórico de Trinidad y al Valle de los Ingenios. Tiene servicio de alojamiento.

Producto Cultural: parte importante de este producto lo constituye la preservación de sus tradiciones culturales y particularmente el auge y desarrollo alcanzado en la artesanía local que han convertido a la provincia en fuerte plaza en el país.

Producto Naturaleza: recurso fundamental del macizo montañoso de Guamuhaya. Además de Topes de Collantes, Banao perteneciente al municipio de Sancti Spíritus y el parque natural de Jobo Rosado en el municipio de Yaguajay, así como los cayos de piedra al norte de la provincia. Brinda servicio de alojamiento.

Producto Sol y Playa: la mejor playa de la costa sur de Cuba, Ancón con más de 4 800 m. Brinda servicio de alojamiento.

Cuenta con dos aeropuertos nacionales, uno en Trinidad y otro en Sancti Spíritus, que permiten operaciones con aeronaves de pequeño y mediano porte (hasta 50 pasajeros) y aerotaxis. Carece de un aeropuerto internacional que facilite la llegada directa de los visitantes internacionales.

Dispone de vías primarias con un estado de conservación regular, enlazando el territorio con Cienfuegos, Villa Clara y Ciego de Ávila, por lo general el tiempo medio de recorrido entre estas zonas es de dos horas. Con distancia promedio a La Habana de 320 Km.

Como acceso marítimo cuenta con el puerto de Casilda que ocupa un área total de 11.9 ha., con bases de tanques y almacenes, red vial y ferroviaria interna. Atraque de embarcaciones pequeñas y medianas, dedicadas a la pesca en la plataforma regional. No recibe cruceros.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

A pocos kilómetros de la ciudad de Trinidad, en la Península de Ancón se extiende una plataforma estrecha con fondos arenosos donde sobresalen parches coralinos y camellones que alcanzan hasta 5 m de altura, así como túneles, canalizos y otros accidentes, con presencia de concentraciones de coral negro, esponjas de gran variedad, gorgóneas ramosas y plumosas, abanicos de mar, y peces tropicales muy atractivos para el desarrollo del buceo, servicio este que brinda a través de una marina turística que puede ofrecer servicios técnicos y turísticos a las embarcaciones de dos metros de calado máximo y 25 metros de eslora máxima permisible.

Cienfuegos: es denominada la Perla del Sur, de notable herencia francesa, considerada la joya arquitectónica cubana del siglo XIX. Su hermosa bahía es propicia para el desarrollo de las actividades náuticas. El macizo montañoso del Escambray es muy atractivo para el desarrollo del turismo de naturaleza. Se extiende por toda la zona centro sur del país. Con valor turístico e infraestructura creada solo en el municipio cabecera.

Cuenta con un total de once hoteles y 811 habitaciones que por productos turísticos se encuentran desglosados de la siguiente forma: sol y playa cuatro instalaciones (352 hab.); ciudad: cuatro hoteles (213 hab.); naturaleza dos hoteles (242 hab.); parador de carretera una instalación (4 hab.)

Entre los productos que se comercializan se encuentran:

Producto Ciudad: el centro histórico fue declarado en julio del 2005 Patrimonio Cultural de la Humanidad. Única ciudad fundada por franceses. Tienen instalaciones hoteleras en este tipo de producto.

Producto Naturaleza: cuenta con recursos naturales de gran valor paisajístico. Brinda servicio de alojamiento.

Producto Sol y Playa: tiene playas de estado regular. Existe presencia de instalaciones hoteleras.

Tiene un aeropuerto internacional que recibe vuelos semanales fundamentalmente de Estados Unidos de América y Canadá. Sus operaciones son con aeronaves de largo porte y la Terminal de pasajeros puede dar servicios a 130 personas por hora.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Dispone de accesos que enlazan al territorio con Villa Clara, Trinidad y la Habana por vías en estado de conservación regular. A menos de 25 minutos se encuentra la Autopista Nacional. La distancia con la capital del país es de 240 Km.

Como acceso marítimo cuenta con el puerto de Cienfuegos que entre sus atributos se encuentra la accesibilidad, situación geográfica, distancia del puerto precedente y posibilidad de alcanzarlo en un tiempo adecuado, condiciones técnicas, capacidades de atraque, facilidades de recepción de pasajeros, confiabilidad de los esquemas de navegación, procesos ágiles de inmigración, facilidades de terminales aéreas cercanas, combustibles, talleres y astilleros, aprovisionamiento de agua fresca y tratamiento de los desperdicios de los barcos, así como la recreación para las tripulaciones. Recibe cruceros.

Las zonas de buceo abarcan aproximadamente 3.5 millas náuticas con más de cuarenta excelentes sitios de buceo. La visibilidad de sus aguas alcanza los 25 metros aproximadamente y la temperatura oscila alrededor de los 26° C. Se pueden observar barcos hundidos con excelentes condiciones de conservación. En las zonas de corales resalta una formación coralina a la que se ha llamado "La dama del Caribe", por su tamaño, elegancia y majestuosidad.

Posee una infraestructura para brindar servicios náuticos: una marina turística internacional, un centro de buceo, una base náutica desde donde se puede salir de pesca o excursión, así como puntos de playa para practicar deportes náuticos. Todo ello con los requerimientos técnicos, de seguridad y calidad necesarios.

Los principales productos de la Agencia de Viaje UEB Cubatur Polo Centro por las ventas que generan son las ofertas organizadas y no organizadas para el mercado interno, los transfers en plaza, la estancia en plaza, la venta de boletos en Vía Azul, la excursión náutica seafari a Cayo Blanco, y las excursiones terrestres Trinitopes, jeep safari y Rambo Tour a Guanayara.

3.3 Definición de la misión

Para la elaboración de la misión se utilizó el método de la tormenta de ideas, en la que los miembros del Consejo de Dirección ampliado dieron su criterio sobre lo que consideraban que era la misión de la organización.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se listaron los aspectos más importantes destacados por los participantes y por consenso quedó definida de la siguiente forma:

“Somos la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro especializada en la actividad receptiva dentro del Sistema de Turismo, comercializamos el producto turístico cubano en el territorio centro sur de Cuba; contamos con trabajadores preparados en la oferta de un producto turístico auténtico, sustentable, sano y seguro, caracterizado por sus valores naturales, históricos, culturales y patrióticos, distinguidos por la calidad humana que contribuyen al desarrollo económico y social del país”.

3.4 Definir la visión de la empresa

Para la elaboración de la visión también se utilizó el método de la tormenta de ideas, en la que los miembros del Consejo de Dirección ampliado dieron su criterio sobre lo que consideraban que fuera la visión de la organización.

Se listaron los aspectos más importantes destacados por los participantes y por consenso quedó definida de la siguiente forma:

“La Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro es la agencia receptiva líder en el territorio centro sur de Cuba que ofrece un servicio de alta calidad y eficiencia en un colectivo de trabajadores con capacidades grupales, comprometidos con los clientes y responsabilizados con el éxito”.

3.5 Identificación de los valores compartidos

Para conocer como se percibe la presencia en la instalación de los valores que deben caracterizar al colectivo se aplicó el cuestionario “Valores de mi instalación” (Anexo 2) al 70% de los trabajadores; la evaluación se realizó según la escala aplicada: los que tuvieran puntuaciones entre 1 y 3 como bajos, entre 4 y 6 medio y entre 7 y 9 altos; los trabajadores encuestados consideraron los valores actuales en el nivel alto y medio, exceptuando al sentido de pertenencia que fue evaluado en el bajo; aunque hay algunos en el nivel medio que están más cerca de la escala de valores bajos que en la de medios; en el estado deseado señalan a todos los valores en el nivel alto. Los valores profesionalidad y laboriosidad son los que se consideran más presentes en la instalación. Los menos presentes son

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la responsabilidad con el éxito. Ver Anexo 2.

A partir de este resultado el Consejo de Dirección procede a identificar aquellos valores que se deben jerarquizar dentro de la organización clasificándolos en valores éticos, prácticos y de desarrollo.

Se considera que los valores con los cuales debe trabajar el colectivo son:

Valores éticos (tienen que ver con cómo se relacionan entre sí)

1. Honestidad: es un sentimiento de estar actuando moralmente, ser austero en el trato, respetuosos y sinceros en el actuar con los clientes internos y externos y las normas y estándares fijados para la prestación del servicio mediante una relación adecuada calidad-precio.
2. Respeto mutuo: significa mantener adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores, los clientes, cumplir el código ético de la empresa, respetar los criterios de los demás y tomar en cuenta el mejoramiento humano y del trabajo.

Valores prácticos (tiene que ver con cómo se actúa en el trabajo).

1. Profesionalidad: significa poseer el conocimiento total del negocio turístico y ambiental donde se enmarca la instalación, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen de la instalación y el grupo. Es poseer las experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos, la interpretación de políticas y su correcta aplicación.
2. Sentido de pertenencia: es un modo de conducta que se corresponde con ser los constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación; es la participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

Valores de desarrollo (tienen que ver con cómo se genera o crea)

1. Trabajo en equipo: significa que cada individuo del grupo tiene responsabilidad personal por todos los resultados del equipo, mientras que éste necesita

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

apoyar y ser responsable del trabajo del individuo para que pueda desarrollar todas sus potencialidades.

2. Responsabilidad con el éxito: es que todos los miembros de la entidad tengan responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, con el resultado exitoso del trabajo, que compartan los éxitos y fracasos y estén comprometidos con la mejora continua, la superación constante y la satisfacción de los clientes.

3.6 Determinación de los escenarios

En la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico estratégico para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación de la entidad y se utilizó la técnica de trabajo en grupo.

Aunque los expertos aconsejan la utilización como mínimo de tres escenarios, para esta investigación se tomó como referencia la estrategia comercial del MINTUR 2010 – 2015 presentada en Septiembre de 2010 en la que solo se determinaron dos versiones. Para evaluar el posible comportamiento futuro y definir los mismos se tuvo en cuenta los antecedentes que en el área comercial han ido marcando el desarrollo del turismo en el mundo, en el Caribe y en Cuba así como las tendencias futuras que impactaran en esta actividad.

Antecedentes

1. Mantenimiento del bloqueo imperialista que impide el acceso al 50 % del mercado emisor a la región – Estados Unidos.
2. Crecimiento considerable de la capacidad habitacional de los dos principales destinos de competencia: Cancún y República Dominicana.
3. Encarecimiento sustancial de los precios del combustible para la aviación.
4. Extensión de la crisis económica a los principales países emisores.
5. Incremento de las acciones imperialistas para reducir al mínimo las operaciones de crucero y evitar la operación de diferentes turoperadores (TTOO).
6. Aumento de las operaciones de solidaridad con países de América Latina.
7. Intenso proceso de fusiones y consolidación de grandes grupos de TTOO.
8. Quiebras de importantes TTOO.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

9. Disminución de la calidad de algunos de los productos por falta de mantenimiento, desabastecimientos y mala dirección de las operaciones.
10. Inestabilidad de la actividad comercial.
11. Aplicación de los Lineamientos Económico Sociales derivados del Sexto Congreso del PCC.
12. Influencia y efectos del cambio climático.
13. Incremento del precio de los alimentos.
14. Crecimiento de los conflictos en el norte de África.

Tendencias Futuras

Concentración de la touroperación formando estructuras de mercado oligopólicas.

Introducción de aviones de gran porte, más económicos y capaces de realizar vuelos directos desde cualquier punto del planeta al Caribe.

Revalorización de los recursos naturales y aumento de la conciencia ecológica del consumidor y su orientación hacia un turismo sustentable.

Incremento de la posibilidad de afectaciones por fenómenos meteorológicos.

Gran desarrollo de los destinos de media distancia para Europa.

Encarecimiento de los precios de los combustibles.

Maduración de algunos mercados emisores al Caribe.

Necesidad de penetrar nuevos nichos de mercado.

Incremento del uso de Internet y las redes sociales como medio de información y compra de viajes.

Aumento de la emisión turística desde países con economías emergentes.

Recrudescimiento de la competencia en el área del Caribe.

Incremento y actualización de la planta hotelera de Cuba y sus principales competidores en el Caribe.

La descripción de los escenarios aparece en el Anexo 4.

3.7 Realización del diagnóstico estratégico

En el diagnóstico estratégico se aplicaron métodos como: entrevistas, revisión de documentos, observación, tormenta de ideas insertada en trabajo grupal, que permitieron el análisis interno y externo de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Centro y se fijaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integradas en la Matriz DAFO.

Análisis del ambiente externo

Oportunidades

01. Política gubernamental en favor del desarrollo turístico.
02. Tendencias predominantes en el mercado que coinciden con los atributos que conforman los principales productos de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro en los destinos Cienfuegos y Trinidad.
03. Desarrollo político, cultural, científico y educacional alcanzado por la población. Valores del pueblo como la hospitalidad y la solidaridad.
04. Recuperación de los flujos turísticos hacia el país fundamentalmente de turistas individuales y de los cubanos residentes en el exterior.
05. Privilegiada ubicación geográfica de ambos polos, por donde transitan elevados flujos de visitantes extranjeros en diferentes modalidades. Clima veraniego reinante en la zona durante casi todo el año.
06. La flexibilización del trabajo por cuenta propia posibilita el crecimiento del número de camas destinadas al turismo individual en los hostales de ambas ciudades (en Trinidad el sector no estatal 984 habitaciones con 1968 camas, posee más habitaciones y camas que el sector estatal 864 habitaciones con 1728 camas).

Amenazas

- A1. El bloqueo económico a Cuba impuesto por el Gobierno de los EE. UU.
- A2. La fuerte agresividad promocional de Viajes Cubanacán en las ofertas al mercado interno a través de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- A3. Complejidad y lentitud del proceso inversionista en el polo Trinidad han estado limitando su desarrollo como destino y con ello el de las entidades turísticas que lo integran.
- A4. La deficiente infraestructura turística de Trinidad provoca un importante nivel de inconformidad en los clientes, asociado fundamentalmente al mal

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

estado de la red vial, insuficiente señalización, limitaciones con el abasto de aguas, entre otras.

A5. El desorden del trabajo por cuenta propia en la modalidad de Gestor de Viajes.

A6. La competencia del Caribe y otros destinos del país.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas se utilizó el instrumento que aparece en el gráfico 3.1 para conocer las mejores oportunidades y más importantes amenazas.

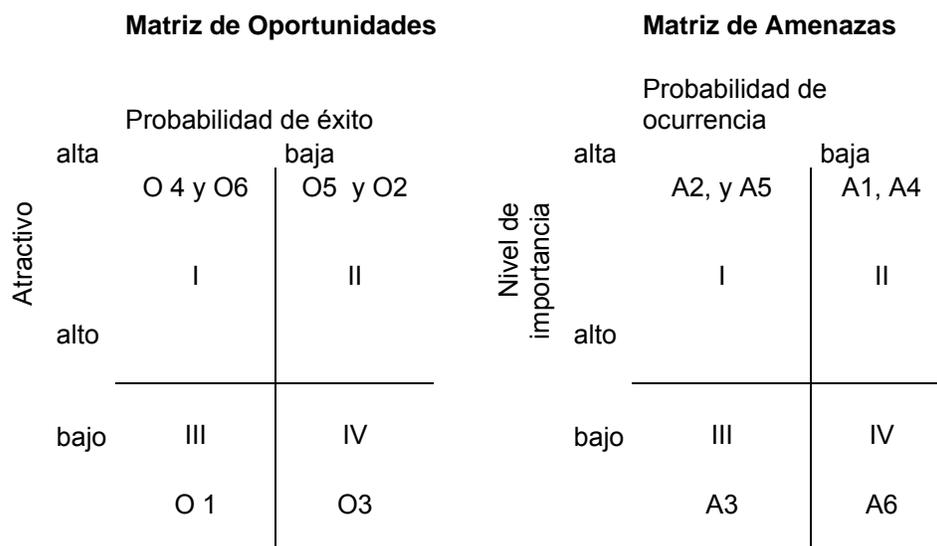


Gráfico 3.1 Matriz de oportunidades y amenazas. Fuente: Kotler (2006: 87).

Las oportunidades O4 y O6 son las mejores (5 puntos en la escala de valores) y la empresa debe tratar de aprovecharlas. La O3 es la menos importante (1 punto) y las O1, O2 y O5 deben ser vigiladas por si mejora el atractivo o la probabilidad de éxito (3 puntos en la escala de valores).

Las amenazas A2 y A5 son las más importantes (5 puntos en la escala de valores), pueden dañar significativamente a la empresa y tienen una alta probabilidad de ocurrencia. Las A1, A3 y A4 (3 puntos) deben ser vigiladas cuidadosamente.

Análisis del ambiente interno

Para el análisis de las principales fortalezas y debilidades se utilizó la herramienta de la tabla 3.1.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se consideraron cuatro aspectos fundamentales de la gestión de la organización: el Marketing, las finanzas, la servucción (procesos de servicio) y la organización y dentro de ellos aquellos parámetros que se adaptan mejor a sus peculiaridades.

Imagen y ubicación

La imagen de Cubatur está presente en las diferentes publicaciones turísticas generales como guías, revistas profesionales, Internet, lo que hace que los clientes conozcan la presencia de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro en el territorio.

Tanto la sede principal, donde radica la UEB, como su red de buroes de turismo están ubicadas en posiciones privilegiadas en las ciudades de Trinidad, Sancti Spíritus y Cienfuegos y con buen estado de conservación, lo que facilita el contacto del cliente con la AAVV.

Cuota de mercado

La cuota de mercado es una medida de las ventas que cada competidor realiza en el mercado. (Kotler, 2006). Es una variable que permite conocer los puntos fuertes o débiles con relación a la competencia.

Para el análisis de este indicador solo se cuenta con la información de las dos AAVV principales: Viajes Cubanacán y Cubatur, dado a que el resto no tiene contabilidad propia en el territorio o la información no está disponible. Ver Anexo 5. Se observa que la cuota de mercado de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro de los años 2009, 2010 y 2011 tanto con relación a los ingresos como a las utilidades es superior a la de Viajes Cubanacán al representar el 56.5, 55.1 y 59.7% respectivamente de participación en los ingresos y 58.7, 54.6 y 62.6% de las utilidades del polo por la actividad de agencias de viajes.

Calidad del servicio

El sistema de retroalimentación de clientes consiste en la entrevista personal con los clientes, el Libro del Cliente y la encuesta.

Los principales problemas que se detectaron son fundamentalmente provocados por fallos en el servicio de los prestatarios. La atención del personal, la profesionalidad y la rapidez en la gestión son los indicadores mejor evaluados. El nivel de satisfacción de los clientes ha sido en el período de 4.4.

Efectividad de la distribución

Existe una cartera de productos que se destaca por la variedad y calidad de sus ofertas distribuidas en toda la red de buroes de turismo y representaciones de touroperadores de los mercados de Canadá y Alemania: Tour Mont Royal y Thomas Cook AG respectivamente. El 95% de los ingresos presupuestados lo aporta la red de distribución propia (los buroes de turismo) y el 5% los turoperadores, sobrecumpléndose los principales indicadores económicos y comerciales sobre los que se sustenta la efectividad de la actividad de la UEB. Ver anexo 6.

No obstante existen limitaciones en la comercialización y distribución de los productos y servicios debido al limitado acceso a los medios electrónicos de tratamiento de la información y las comunicaciones, por ejemplo los Global Distribution Systems (GDS), en español Sistema Global de Distribución que permiten el acceso en tiempo real al inventario de los proveedores.

Rentabilidad

En los años 2009, 2010 y 2011 la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro ha logrado una favorable ejecución de sus indicadores económicos. Ver anexo 6.

Los resultados de la UEB tanto en divisas como en moneda total han sido positivos, se sobrecumplen los ingresos y las utilidades y cada año se crece de manera significativa. El indicador costo por peso se ha mantenido por debajo de lo planificado, aun cuando los ingresos han sido superiores.

Esto demuestra que la UEB ha trabajado con eficacia y eficiencia.

Estabilidad financiera

El estado financiero de la UEB también es favorable, pues además de tener un saldo positivo en la relación ingresos y costos se logra un elevado nivel de financiamiento con los recursos financieros ajenos (de los prestatarios). La entidad genera más cuentas por pagar que por cobrar, situación que permite cumplir sin contratiempos los aportes a la caja central del Grupo Empresarial sin comprometer el resto de las obligaciones.

Facilidades

En los buroes de turismo los horarios son asequibles al turista, la acogida es profesional, la tramitación de la reserva se hace de forma ágil y existe garantías de postventa.

Atención e información en el punto de venta

La información es el núcleo de la actividad de una AAVV y exige amplias fuentes como: medios electrónicos de tratamiento de la información y las comunicaciones (ejemplo GDS), publicaciones turísticas generales (guías y revistas), publicaciones técnicas (manuales, tarifas y revistas profesionales) que les permite a los promotores de venta cumplir con su función asesora. La acogida amable y la comunicación idónea de los vendedores con los clientes han posibilitado que no se haya presentado ninguna no conformidad con la atención prestada.

Sin embargo la disponibilidad de medios publicitarios para garantizar una mejor gestión es insuficiente.

Trabajadores capacitados

Los líderes de la revolución cubana han destacado la creciente importancia del capital humano creado en más de cincuenta años como uno de los principales activos de los que dispone el país para su desarrollo. Dentro del Ministerio de Turismo este estratégico tema ha sido una prioridad a partir del decisivo impacto de las competencias personales en el sector de los servicios.

La Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro cuenta con 21 trabajadores con más de 15 años de experiencia profesional en el sector, el 71% son directos al servicio y el 95% posee nivel superior, están habilitados técnicamente y entrenados para la labor que realizan lo que les permite lograr un buen impacto e influencia en los clientes (credibilidad). Sin embargo no existe adecuada correspondencia entre los resultados de su trabajo (productividad) y la remuneración salarial que reciben. Ver Anexo 6. Entre el 2009 y el 2011 los trabajadores han incrementado su salario medio anual en un 11.9% sin embargo la productividad ha aumentado en 39.2, equivalente a \$23.0 miles de CUC y la masa de utilidades en CUC generada por cada uno de ellos creció en un 51%, que en valores representa \$5.0 miles de CUC:

Orientación empresarial

Para valorar si la entidad está orientada al cliente se le aplicó al 66% de los trabajadores vinculados directamente al consumidor de los servicios de la agencia el cuestionario Orientación empresarial, que aparece en el Anexo 3, el que arrojó los siguientes resultados: 80% de los encuestados plantea que las decisiones que se toman en las áreas de la organización si consideran la repercusión en los clientes, las principales áreas están integradas y resuelven los temas en la búsqueda de la satisfacción del cliente, se conoce los clientes que le generan los mayores beneficios a la organización y han recibido acciones de capacitación en los últimos 3 años.

El 70% de los encuestados plantea que en la entidad se trata de resolver prioritariamente los problemas que más impactan en los clientes y los superiores se mantienen en contacto con los clientes.

El 60% plantea que los superiores no exigen más por el cumplimiento de los costos y el control económico que por la satisfacción de los clientes.

Y el 50% que se conocen las características, necesidades y deseos de los clientes y se atienden en correspondencia, mientras que el 40% plantea que a veces. El 50% manifiesta que cuando un producto afecta el costo si tiene demanda es preferible darlo, el 20% plantea que a veces.

Sin embargo el 50% plantea que a veces los mantenimientos garantizan la buena imagen y la operatividad de la organización en función de los clientes pero el 30% plantea que no. De este análisis se deduce que la entidad trabaja orientada a la satisfacción de sus clientes.

También se utilizó la herramienta “Análisis de puntos fuertes y débiles para determinar los más importantes en la entidad.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 3.1. Análisis de los puntos fuertes y débiles. Fuente: Adaptada de Kotler (2006).

	Aspectos	Valoración					Importancia		
		Muy fuerte	Fuerte	Neutral	Débil	Muy débil	Alta	Media	Baja
	Marketing								
1	Imagen y ubicación de la empresa	x					x		
2	Cuota de mercado		x				x		
3	Calidad del servicio		x				x		
4	Efectividad de la distribución		x				x		
	Cartera de productos		x				x		
	Canales externos					x	x		
	Uso de las tecnologías de la información					x	x		
	Finanzas								
5	Rentabilidad	x					x		
	Servucción								
6	Facilidades		x				x		
7	Atención e información en el punto de venta	x					x		
	Disponibilidad de medios publicitarios				x		x		
	Organización								
8	Trabajadores capacitados	x					x		
	Estimulación					x	x		
9	Orientación empresarial	x					x		

Todos los aspectos analizados en esta herramienta son considerados de alta importancia por el Consejo de Dirección de la UEB por lo que se tomarán como principales fortalezas las consideradas “Muy fuertes” (5 puntos en la escala de valores) y principales amenazas las “Débil (4 puntos) y Muy Débil (5 puntos)” las cuales se listan a continuación:

Fortalezas

1. Privilegiada ubicación de la red de ventas y buen estado de conservación.
2. Favorable estado financiero de la UEB.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3. Adecuada atención en la red de ventas.
4. Colectivo de trabajadores estables con adecuada preparación técnica y profesional, de mucha experiencia.
5. La orientación de la UEB hacia el cliente.

Debilidades

1. Limitada utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para promover las ofertas y agilizar la gestión de ventas.
2. Escasa participación de los TTOO en la distribución debido a sus bajos niveles de arribos a los destinos del territorio.
3. Inadecuada correspondencia entre los resultados de la gestión de ventas y la remuneración salarial.
4. Insuficientes soportes publicitarios para garantizar una mejor promoción de las ofertas.

La ponderación de los resultados del análisis del estado actual de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro como parte del diagnóstico estratégico se muestra en el Anexo 7.

Luego de obtener la resultante por los ejes “x” y “y” se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicada la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro, como se muestra en la Figura 3.2.

A partir de los resultados se concluye que la UEB se ubica en el cuadrante de Negocio Estrella (Estrategia Maxi-Maxi), por lo que se requiere de aprovechar bien las fortalezas de la instalación y las oportunidades que le brinda el entorno para seguir creciendo.

La UEB debe emprender acciones estratégicas ofensivas derivándose el planteamiento del **Problema Estratégico**:

La UEB requiere de maximizar sus potencialidades consistentes en la privilegiada ubicación de la red de ventas y buen estado de conservación, favorable estado financiero, adecuada atención en la red de ventas, colectivo de trabajadores estables con adecuada preparación técnica y profesional, de mucha experiencia y su orientación hacia el cliente para aprovechar al máximo la recuperación de los flujos turísticos hacia el país fundamentalmente de turistas individuales y de los

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

cubanos residentes en el exterior y la flexibilización del trabajo por cuenta propia que posibilita el crecimiento del número de camas destinadas al turismo individual en los hostales de las ciudades de Trinidad y Cienfuegos.

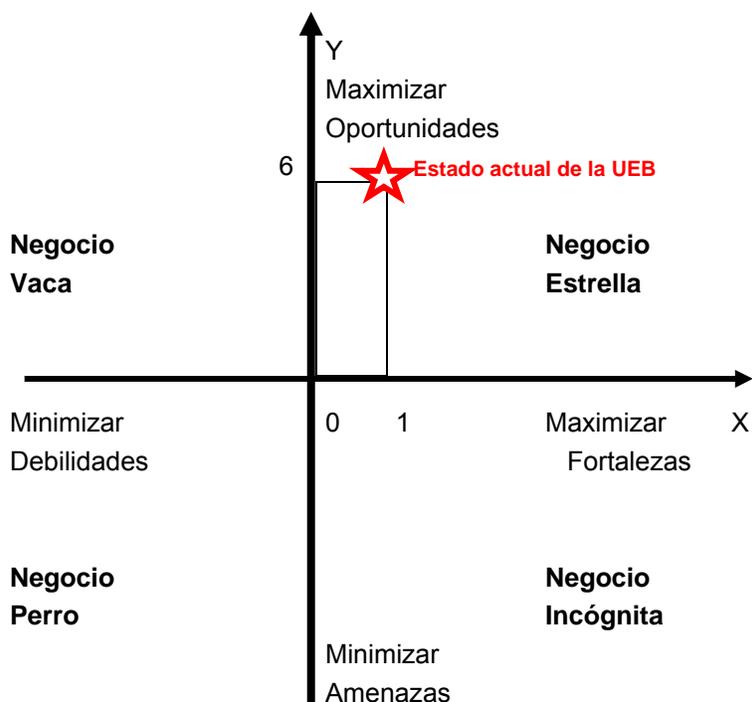


Figura 3.2. Estado actual de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro. Fuente: Elaboración propia.

3.8 Identificación de las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Para determinar las ARC se utilizó la técnica de tormenta de ideas a la que sirvió de apoyo la interrogante: ¿cuáles son áreas de resultados clave de la agencia de viajes Cubatur Polo Centro?, obteniéndose por consenso las siguientes:

Promoción y comercialización: es el área que se relaciona con las ventas, la política comercial y promocional para incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los turistas, diversificando las ofertas. Esta área tiene entre sus prioridades la de promocionar la imagen de Cubatur a través del uso de tecnologías de información de avanzadas.

Eficiencia económica – financiera: es donde se realiza básicamente el proceso de control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras de la entidad reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

estadísticos operativos. En ella se recogen los resultados de una de las funciones básicas más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de empresa con independencia de su finalidad. Los resultados relativos a esta área permiten a dirigentes y a todo el personal vinculado a la actividad contable dentro de la agencia tomar decisiones.

Informatización: es el área que garantiza el funcionamiento del sistema informativo permitiendo contar con la información necesaria y suficiente a nivel de la agencia, sobre la interrelación y vinculación de esta con el entorno social donde se enmarca. Certifica la utilización de las modernas tecnologías y medios informativos como elemento de suma importancia para determinar las direcciones, secuencia, periodicidad y formas del flujo de la información entre sus componentes.

Calidad de los productos y servicios: es el área que supervisa y controla el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para la agencia de viajes, exige y supervisa la calidad de los servicios que brindan los prestatarios, realiza mediciones sistemáticas de la satisfacción del cliente y propone acciones correctoras en caso de incumplimientos o insatisfacciones. Aplica sistemáticamente el sistema de retroalimentación de clientes y participa activamente en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Recursos Humanos: esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con los recursos humanos; en ella se gesta y desarrolla todo un sistema de trabajo profesional en cuanto al ingreso, selección, permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros; se garantiza el proceso de formación y desarrollo de todo el personal en términos de habilidades, actitudes y comportamientos; se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo.

3.9 Desarrollar las estrategias, objetivos y criterios de medida

Como resultado de la aplicación de la técnica de la matriz DAFO la organización se ubica en el primer cuadrante (OF) el tipo de estrategia a formular es ofensiva.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para cada ARC se definió el objetivo, las estrategias y los criterios de medidas (indicadores cuantitativos y cualitativos). A los efectos de esta investigación se realizará para el escenario Neutro o Moderado.

PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO 1: Mover 45000 turistas en las diferentes modalidades que se comercializan para lograr ritmos de crecimientos estables en cada una de ellas, a partir de la captación de nuevos nichos de mercados.

Estrategias:

1. Evaluar todos los productos y sus atributos para permitir una mejor conformación de las ofertas y contribuir a una mayor promoción, publicidad y a la consolidación de la imagen, identidad y marca de Cubatur como agencia de viajes líder en el destino turístico.
2. Perfeccionar y ampliar los servicios de información que se brindan a los turistas, buscando que estos expresen una imagen exacta de la realidad del destino en su conjunto.
3. Buscar nuevas formas y métodos en la utilización del presupuesto de promoción y publicidad, reforzando las acciones hacia la red de ventas.
4. Desarrollar y generalizar la utilización de las nuevas tecnologías para la actividad promocional y publicitaria, introduciendo puntualmente los sistemas de reservas hoteleras, boletos aéreos, entre otros, ejemplo el sistema Amadeus, las posibilidades del comercio e intercambio electrónico.

Criterios de medida:

No	Indicadores Cuantitativos	U.M	Criterios de Medidas por Años			
			2012	2013	2014	2015
1.	Turistas Movidos	M	30650	35000	40000	45000

EFICIENCIA ECONÓMICA – FINANCIERA.

OBJETIVO 2: Alcanzar \$450.0. Miles de CUC de utilidades, con un índice de costo y gasto en divisas por CUC de ingreso de \$0.75, logrando un estricto control de los recursos materiales y financieros de la UEB.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Estrategias:

1. Garantizar una adecuada confiabilidad en todos los procesos comerciales, de operaciones y económicos, a través de un riguroso control interno, la aplicación periódica de acciones de control y supervisión a los diferentes departamentos.
2. Implantación de la automatización integrada de toda la actividad de gestión económica a través de la modernización y el empleo de la tecnología de punta que garantice un uso más racional y efectivo de los recursos materiales, financieros y humanos, en aras de lograr la eficiencia económica propuesta.
3. Orientar y adecuar una política de precios que se corresponda con la variedad y calidad del producto que se ofrece para garantizar con ello cubrir los costos y gastos de cada operación y obtener utilidades.
4. Aplicar con efectividad las medidas de contingencia previstas en el plan, reaccionando con agilidad y adoptando nuevas decisiones ante circunstancias extremas.

Criterios de medida:

No.	Indicadores Cuantitativos	U.M	Criterios de Medidas por Años			
			2012	2013	2014	2015
1	Ingreso Total en CUC	M	1800.0	1950.0	2100.0	2500.0
2	Costo x peso	P	0.79	0.77	0.76	0.75
3	Margen Neto	M	342.0	409.5	483.0	625.0
4	Índice de Margen/Ing	P	0.19	0.21	0.23	0.25
5	Utilidades en cuc	M	290.0	320.0	380.0	450.0
6	Porcentaje de Auditorias Aceptables o Satisfactorias	%	100	100	100	100

INFORMATIZACIÓN

OBJETIVO 3: Desarrollar el proceso de informatización en todo el sistema de de la UEB de manera integral, que abarque toda la instalación y estructuras organizativas.

Estrategias:

1. Trabajar por crear una cultura informática en la entidad. Instalar las nuevas tecnologías de la información.
2. Organizar con FORMATUR un plan de actualización informática para todos los trabajadores.
3. Potenciar el comercio electrónico por INTERNET que permita una mayor promoción de la actividad turística del destino.
4. Garantizar la continuación y control de las normas y procedimientos establecidos para la protección y la seguridad informática.

Criterios de medida:

Indicadores cualitativos:

Poner en funcionamiento los sistemas de información computarizados diseñados para las diferentes actividades turísticas.

CALIDAD DEL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS

OBJETIVO 4: Elevar de manera progresiva y sostenida la calidad en los servicios turísticos que se brindan en la entidad, a través de sistemas que se fundamenten en los principios sustentados por la Política de Calidad de la UEB para lograr una ventaja competitiva mediante el incremento sostenido de la satisfacción y la superación de las expectativas de los turistas.

Estrategias:

1. Implementar progresivamente el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC ISO 9001: 2008 que implique a la totalidad de los recursos humanos de la instalación como elemento predominante en la búsqueda de la mejora continua.
2. Aplicar sistemáticamente el sistema de retroalimentación de clientes que sirva como herramienta para la toma de decisiones y establecimiento de prioridades relacionadas con el mejoramiento continuo de la calidad.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3. Implementar un sistema de estimulación salarial en correspondencia con los resultados del trabajo.

Criterios de medida:

No.	Indicadores Cuantitativos	U.M	Criterios de Medidas por Años			
			2012	2013	2014	2015
1	Nivel de satisfacción del cliente	U	4.5	4.6	4.75	4.9

RECURSOS HUMANOS (RRHH)

OBJETIVO 5: Continuar perfeccionando la Gestión de los Recursos Humanos.

Estrategias

Aplicar el Sistema de Pago que esté en correspondencia con los resultados de la gestión de ventas.

Continuar desarrollando los RRHH con la finalidad de reforzar y prolongar el disfrute de la ventaja competitiva.

Criterios de medida:

No.	Indicadores Cuantitativos	U.M	Criterios de Medidas por Años			
			2012	2013	2014	2015
1	Crecimiento del salario medio.	\$	4.9	5.1	5.3	5.5
2	Participación en cursos de superación	U	6	8	12	16

3.10 Implementación del Plan

Aprobado el Plan por el Consejo de Dirección se comienza la implementación de forma parcial, progresiva y participativa, se comunica y explica a todos los

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

implicados y se realizarán acciones de capacitación en el puesto de trabajo en caso necesario.

3.11 Retroalimentación y control

El control se realizará de forma sistemática y preventiva sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:

Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.

Análisis de los estilos vigentes en el proceso.

Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.

Evaluar las decisiones y sus causas.

Evaluar la misión, objetivos y escenarios (trimestralmente).

Actualizar los objetivos si: existen cambios internos, como por ejemplo: deficiencias en su proceso de fijación y errores en la asignación de recursos.

La evaluación de resultados precisará lo siguiente:

Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).

Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).

Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo, así como, actuaciones inadecuadas.

Realizar una apreciación global del plan estratégico según cumplimiento de los objetivos:

1. Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
2. Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
3. Si existen resultados no satisfactorios, no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

3.12 Validación del procedimiento a través del Método de Expertos.

Se seleccionó un grupo de expertos (13), los cuales se determinaron mediante la aplicación de una fórmula estadística (Ver anexo 8) que tuvo en cuenta los

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

siguientes elementos: experiencia de trabajo en su sector, conocimiento del tema investigado, trabajos consultados de autores nacionales e internacionales, análisis teóricos realizados, conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero y su intuición, lo que avala desde el punto de vista científico - teórico y práctico la capacidad de los expertos para emitir criterios sobre la investigación realizada; para determinar la competencia de cada uno se aplicó una encuesta. (Ver anexo 8).

El autor asume un nivel de confianza del 95%.

La competencia de cada experto K fue determinada mediante la aplicación de la fórmula estadística, cuyo procedimiento se refleja en el anexo 9, considerándose como competente según el criterio que se asume cuando K se encuentra entre los valores 0,8 y 1.

De los 13 expertos seleccionados se consultaron tres master con más de 10 años de experiencia en la actividad turística, dos master y un doctor profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo con más de 10 años de experiencia en el sector; cuatro especialistas y tres dirigentes pertenecientes a la agencia de viajes Cubatur con más de 10 años en la actividad. Se tomó esta muestra para la cual se tuvo en cuenta que son especialistas de vasta experiencia que han mantenido resultados favorables en su desempeño para garantizar confiabilidad y validez en los resultados obtenidos.

Para determinar la fiabilidad y la validez del procedimiento propuesto se elaboró la encuesta que aparece en el anexo 10.

La valoración de los expertos es procesada según aparece en el anexo 11. Se determinan los puntos de corte y se define si algunos criterios tienen que ser revaluados. Todo este proceso permite ubicar cada valor en la siguiente gráfica:

MA	BA	A	PA	I
A1, A2, A4, A5, A7	A3, A6			
-0.27		0.70	2.80	3.0

Figura 3.3 Consideraciones de los expertos. Elaboración propia.

MA: Muy Adecuado, BA Bastante Adecuado, A Adecuado, PA Poco Adecuado,

I Inadecuado

La figura 3.3 muestra que los aspectos denotados por A1, A2, A4, A5 y A7 son considerados muy adecuados y el resto, A3, y A6 como bastante adecuados.

Este resultado permite mostrar la validez del procedimiento presentado, utilizando como instrumento la valoración de expertos.

3.13 Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro contribuye al perfeccionamiento del proceso de planificación estratégica.
2. Los aspectos contemplados en el diagnóstico se describen y analizan con claridad, expresando cualitativa y (o) cuantitativamente las deficiencias e insuficiencias de la entidad y constituye un paso muy importante para diseñar y desarrollar el plan estratégico de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.
3. Los instrumentos utilizados en el diagnóstico estratégico para identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades son novedosos y permiten concentrar el análisis en los aspectos más importantes de una agencia de viajes pero además lo facilitan.
4. La Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro se ubica en el cuadrante de Negocio Estrella (Estrategia Maxi-Maxi), por lo que se requiere de aprovechar bien las fortalezas de la instalación y las oportunidades que le brinda el entorno para seguir creciendo por lo que debe emprender acciones estratégicas ofensivas.

CONCLUSIONES

- La revisión de la literatura nacional e internacional relacionada con el tema pone de manifiesto que los permanentes cambios e incertidumbre del mundo actual y la complejidad y dinámica del sector empresarial han conducido a nuevas oportunidades de crecimiento pero también a grandes riesgos comerciales que han obligado a abandonar el viejo paradigma de la planificación y buscar nuevos enfoques para sobrevivir y desarrollar sus negocios en el futuro.
- La Planificación estratégica es un proceso que puede proporcionar a la empresa el marco de referencia para alcanzar sus objetivos y situarla en una posición ventajosa y competitiva dentro de su campo de acción y constituye una herramienta para gestionar adecuadamente cualquier organización hacia el futuro.
- El diagnóstico estratégico posibilitó conocer de manera integral los factores internos y externos que influyen en el desarrollo sistemático de la planificación estratégica de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro para su desempeño futuro. Además constituye un elemento de partida para trazar acciones estratégicas en el fortalecimiento de la gestión y las actividades de comercialización en esta entidad.
- El procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro es una adecuación de la metodología que utiliza el MINTUR y consta de las siguientes etapas: definir la misión de la entidad así como la visión, identificar los valores, determinar los escenarios, realizar el diagnóstico estratégico, identificar las ARC, desarrollar las estrategias, los objetivos y criterios de medida, implementar el plan y retroalimentación y control.
- Los expertos concuerdan en que la precisión y claridad del procedimiento propuesto, la continuidad, concepción holística y sistémica, la racionalidad y el valor práctico del mismo son aspectos muy adecuados y que la conveniencia de cada uno de sus pasos y el carácter integrador son bastante adecuados. Esta validación permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de la agencia de viajes.

- Con la aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan estratégico la agencia de viajes UEB Polo Centro dispone de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica en correspondencia con su tamaño y tipología que le permite insertarse mejor al entorno y trabajar con eficacia y eficiencia en términos de satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Continuar el estudio para desarrollar estrategias en otros escenarios.
- Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de trabajadores de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro.
- Replicar la aplicación del procedimiento a otras agencias de viajes, adecuándolo a sus contextos.
- Emplear la propuesta metodológica concebida y validada en esta investigación como material complementario de la asignatura de dirección y estrategia para de esta forma contribuir al desarrollo de una visión más integral acerca del proceso de planificación estratégica en las agencias de viajes.

BILIOGRAFÍA

- Aguiló, E.; Serra, A., et. al. (1996). Plan de Marqueting Turístico de las Islas Balears, Conselleria de Turisme, Govern Balear.
- Ansoff, H. (1976). La estrategia de la Empresa. La Habana: Editado por el MES.
- Ansoff, H. (1985). La dirección y su actitud ante el entorno. La Habana. Editado por el MES.
- Atlés, C. (1993). Marketing y Turismo Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos. Madrid.
- Avilez, J.A. (2006). Las agencias de viajes. www.monografias.com. Búsqueda realizada el 8 de junio del 2006.
- Ayala Castro, H. (2005). Ponencia sobre Sol y Playa para la Convención de Turismo de Cuba. Mayo, La Habana, Cuba.
- Batista, H. D. (2007). Procedimiento General para mejorar el Clima Organizacional en Hotel Brisas Trinidad del Mar. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Cienfuegos.
- Betancourt, M. A. (2004). Esquema de planificación y gestión integral del turismo desde los territorios. Retos Turísticos, V-3.
- Boullón, R. (1998). Marketing Turístico, una perspectiva desde la planificación. Ediciones Machi, Buenos Aires.
- Burler, R. W. (1980). The Concept of a Tourism Arca Cycle of Evolution: Implications for the Management of Resources», Canadian Geographer, 24, pp. 5-12.
- Caballero del Busto, A. (2009). Posicionamiento Estratégico de Productos Turísticos. Disponible en monografias.com Búsqueda realizada dic 2009.
- Caldera, R. (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Managua: Estratégica-Consultoría.
- Cárdenas, F. (1982). Comercialización del turismo. Trillas, México.
- Cárdenas, F. 1995). Producto Turístico. Trillas, México. Centro de Estudios Turísticos (CETUR): Glosario terminológico del turismo y materias afines, La Habana.

- Chiavenato, I. (2001). Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica. (3ra edición). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001 a). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Colectivo de autores. (2004). Monografías de Marketing. Material Impreso.
- CIDTUR, (2011). Reporte diario de prensa. No 190. 12 de octubre.
- CIDTUR, (2011). Reporte diario de prensa. No 205. 3 de noviembre.
- Colectivo de autores (2005). Material de apoyo sobre mercados emisores. Universidad de La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Conti, C. (2001). Dirección Estratégica. 6ta Edición. Soporte digital.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. (5ta edición). México. Pearson Educación.
- Díaz, et al. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En su Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 81-98.
- Dens Nogueira, J.L (1994). Diseño de la estrategia empresarial. Ediciones Gestión. Barcelona.
- Diccionario de la Lengua Española. (1992) Vigésima primera Edición, Madrid, España.
- Drucker, P. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, Nueva York.
- Figuerola, M. (1991). Teoría Económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid.
- García Reinoso, N. (2009). Procedimiento para la elaboración del plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas. Santa Clara, Cuba.

- Gárciga, R. J. (2001). Formulación estratégica, un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Goeldner, R. (2000). Tourism. Principles, Practices, Philosophies (Eighth Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- González, M. (2003). Relaciones funcionales básicas que caracterizan el mercado turístico. Universidad Central de Las Villas. Cuba.
- Gotilla, A. (1998). Nuevas Tendencias de Ocio y Turismo. Papers de Turisme no.23. Valencia.
- Grupo de expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior. (2006). Elementos básicos del Proceso de Integración Estratégica. Material de Apoyo. Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial.
- Gurría, M. (1991). Introducción al Turismo. Editorial Trillas. México.
- Herrera, K. (2000). Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas) Santa Clara.
- Herrera, K. et al. (2001). Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. (Informe final de investigación terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial) Santa Clara.
- Jarillo, J. (1996). Dirección estratégica (2da Edición). Santa fe de Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Jiménez, R. et al. (2009): Resultados del Diagnóstico para el desarrollo de productos turísticos en el territorio de Sancti Spiritus. Cuba.
- Koontz, H.; Wehrich, H. (2001). Proceso de Planeación estratégica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición) Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. Ciudad México: Mc Graw - Hill.

- Koontz, H.; Weihrich, H. (2001 a). La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw - Hill.
- Koontz, H; Weihrich, H (2001 b). Departamentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 8. McGraw - Hill. México.
- Kotler Philip. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall.
- Kotler P. et al. (2006). Dirección de Marketing Vol I y II. Editorial Félix Valera. Habana. Cuba.
- Lineamientos de la política económica y social. (2011)
- Machado, Esther L, Hdez Yanet (2008). Productos turísticos integrados en el destino Cuba. Propuesta de procedimiento. Revista TURyDES. Vol1, No 2. marzo. Disponible en <http://www.eumed.net>. Consultado el 13 01 2010.
- Marrero Cruz, Manuel. (2011). Entrevista realizada en FITUR 2011 publicada en Caribbean News Digital.
- Martín A. (2000). "El turismo internacional analizado estadísticamente". Revista Evolución y Tendencias de la Industria Turística. Editorial La Habana, Cuba.
- Martín R. (2006). Fundamentos del Turismo. EAEHT.
- Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. Consultado en enero 31, 2009 en www.onecaribbean.org.
- Martín R, Rodríguez y Ayala H.(2003). Textos Básicos de Teoría y Práctica del turismo, Habana.
- Martínez, C. C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México). Acapulco.
- Martínez, C.C (2000) Estrategia empresarial. Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración.

- Martínez, C.C. (2001) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Santa Clara. Formato digital.
- Martínez, C.C. et al. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico (Informe final de investigación terminada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Santa Clara.
- Martínez, C.C. Taller "Desarrollo sostenible del turismo en la región amazónica. Resumen el futuro del turismo en el mundo". Universidad Estatal de Amazonia. Ecuador. Soporte digital sin fecha.
- Martínez, C.C. Conceptos básicos de estrategia empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Soporte digital sin fecha.
- Martínez, C.C. (2005). Dirección Estratégica por objetivos con enfoque de valores. Soporte digital.
- Martínez, C.C. et al. (2009). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Matos Rodríguez, H: (2005). Turismo: Complete su conocimiento.
- Menguzzatto, M.; Renau, L. (1997). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana: Reproducción MES.
- MINTUR. (2011). Turismo cubano. Resultados del sector en el 2011 y perspectivas para el año próximo. Informe de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Turismo. Diciembre.
- MINTUR, 2011. CD Compilación de los Talleres de Comercialización del MINTUR. Agosto.
- Morales Tejón, C.I (2006). Propuesta de un procedimiento para el diseño de opciones turísticas en la Agencia de Viajes de Villa Clara. Tesis Master en Gestión Turística. Cuba, Santa Clara.
- Montserrat, P. (2005). Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing. Soporte digital.

- Muñoz de Escalona, F. El turismo explicado con claridad. Autopsia del turismo. 2da parte. www.eumed.net. Búsqueda realizada el 11/08/08. Sin fecha.
- Novoa Fdez, M. (2010). Procedimiento para la elaboración de la estrategia comercial en el polo turístico Trinidad – Sancti Spíritus. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Trinidad. Cuba.
- Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). (2011). Turismo. Principales Indicadores. Dirección de Industria y medio Ambiente. Edición del mes de Febrero.
- Organización Mundial de Turismo (OMT) (2001). Diccionario de términos turísticos, Editorial Océano, Madrid, España.
- Pelegrín Entenza, N. (2001). Paquete de Estrategia. EHT Trinidad. Soporte Digital.
- Perelló Cabrera, J.L.(2001): Comunicología del Turismo, primera parte. PUBLICITUR, Enero, La Habana, Cuba.
- Perelló Cabrera, J.L. (2006): El Mercado Turístico del Gran Caribe: tendencias y desempeño. Conferencia presentada al Segundo Congreso Internacional de Marketing Turístico. Manizales, Colombia. 29 de agosto- 1 de Septiembre.
- Perelló Cabrera, J.L (2005): La Gran Habana, un destino turístico maduro. Reflexiones del desempeño, La Habana, Cuba.
- Perelló Cabrera, J.L. (2001). Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos. CETUR, La Habana.
- Pons R. y Escobar Z. (2001). Curso de Marketing, Universidad Central de Las Villas.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva. Técnicas para Analizar Industrias y Competidores. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.
- Porter, M (1996). What Is Strategy?. Harvard Business Review. Noviembre – Diciembre.

- Porter, M. (1998). Qué es Estrategia? Revista Folletos Gerenciales No. 8. La Habana.
- Portuondo, V.; Ángel, L. (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En su: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana, Cuba: Editado por el CCED-MES.
- Pozos A. (1993). Cuba y el Turismo. Actualidad y perspectivas de nuestra industria turística. Editora Política. La Habana.
- Prada, P. (2002). La imagen de Cuba como reflejo del país. Revista Espacio No.7, Editada por la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, La Habana.
- Quintana, R. et al. (2005). El impacto del desarrollo del turismo internacional en la economía cubana, Madrid,
- Raxaach, María E. Agencias de Viajes. Comercialización. Directora Comercial Agencia Viajes Cubanacán. Soporte digital sin año.
- Revista Cuba Socialista, No 35. La Habana, Septiembre-octubre 1988.
- Revista Evolución y Tendencias de la Industria Turística. CIDTUR. Año 14, No1, enero 2011
- Revista Evolución y Tendencias de la Industria Turística. CIDTUR. Año 14, No 2, julio 2011
- Rodríguez Pomada, J. (2001). Gestión de Agencias de Viajes. Universidad de Extremadura-Instituto Paulista de Ciencias de Administración (IPCA), Curitiba. Soporte digital.
- Rodríguez, M. (2006). El Mercado Turístico Cubano. Historia y actualidad. Escuela de Hotelería y Turismo de Playas de Este.
- Rodríguez Millares, E. (2001). Actualidad, tendencia y perspectivas del Turismo de eventos, Ediciones Balcón, La Habana, Cuba,
- Ronda, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Edición Félix Varela. La Habana.
- Ruiz Jiménez, A, et al. La estrategia de operaciones en organizaciones de servicios. Universidad de Sevilla. Soporte digital sin fecha.

- Santesmases, M. (1993). Marketing: conceptos y estrategias, 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A.
- Serra, A. (2005): Marketing Turístico. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Soler O. (2001). Programa de Autoestudio. El Turismo: Economía y Política. Tomo XIV. Editado por la Escuela Superior del Partido. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Soler O. (2004). El Turismo en Cuba: Economía y Estrategia Socio- Política. Ediciones Balcón. La Habana, Cuba.
- Steiner, G .A. (1996). Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México. Continental.
- Stoner, J. et al. (1996). Administración 6ta edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo 1. Modelos de Planificación Estratégica. Fuente: Adaptado de García, R, 2009.

Nº	Autor	Año	Modelo
1	Heinz Wehricht	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar recursos para la planeación estratégica. 2. Definir el perfil de la empresa. 3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades. 4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente. 5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas. 6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones. 7. Evaluación y elección de estrategias. 8. Prueba de consistencia.
2	Harold Koontz	1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los diversos insumos organizacionales. 2. El perfil de la empresa. 3. Orientación de la alta gerencia. 4. Propósitos y objetivos principales. 5. El ambiente externo presente y futuro. 6. El ambiente interno presente y futuro. 7. Alternativas estratégicas. 8. Evaluación de las estrategias. 9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control. 10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.
3	Eugenio Yañes	1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la misión de la organización. 2. Identificación de los grupos implicados. 3. Determinación de los factores claves. 4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas. 5. Construcción y análisis de la matriz DAFO. 6. Definición del problema estratégico general. 7. Definición de soluciones estratégicas generales. 8. Descripción de posibles escenarios de actuación. 9. Determinación de la visión. 10. Generación de las opciones de acción estratégica. 11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas. 12. Barreras a superar. 13. Programa de acción.
4	James Stoner	1996	<p>Para la planeación, toma el criterio de Unidad Comercial Estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Paso ¿Qué queremos? 2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? 3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer? 4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer? 5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? 6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos? 7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. 8. Paso Hazlo. 9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

5	Koontz y Wehrich	1995	Afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:
No	Autor	Año	Modelo
	Koontz y Wehrich	1995	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos organizacionales. 2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir). 3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa). 4. Propósitos y objetivos principales. 5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno. 6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno. 7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. 8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control. 9. Coherencia y contingencia.
6	Jarillo	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras. 2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos. 3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. 4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.
7	Navas y Guerra	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa. 2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo). 3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa. 4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional. 5. Evaluación y selección de estrategias. 6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.
8	Hill y otros	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y metas principales. 2. Análisis externo. 3. Análisis competitivo. 4. Selección estratégica. 5. Estrategias a nivel funcional. 6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales. 7. Estrategias a nivel corporativo. 8. Diseño de estructura organizacional. 9. Diseño de sistemas de control estratégico. 10. Implementación del cambio estratégico. 11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia
10	Díaz y otros	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios.

No	Autor	Año	Modelo
			4. Identidad. 5. Segmentación estratégica
	Díaz y otros	1998	6. Implicados. 7. Diagnóstico estratégico. 8. Escenarios. 9. Objetivos estratégicos. 10. Visión. 11. Estrategias. 12. Planes de contingencia. 13. Sistema de control estratégico.
11	Gárciga	1999	1. Determinación de misión. 2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo). 3. La cultura organizacional. 4. Determinación de la visión. 5. Análisis de las estrategias actuales. 6. Determinación de la brecha estratégica. 7. Formulación de las estrategias. 8. Evaluación y selección. 9. Implementación y evaluación. 10. Control del avance.
12	MINTUR	2001	1. Misión. 2. Visión. 3. Valores compartidos. 4. Escenarios. 5. Diagnóstico estratégico. 6. Áreas de resultados claves. 7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.
13	Ruiz Jiménez, et.al.		1. Diagnóstico de la situación actual. 2. Desarrollo de objetivos a largo plazo y prioridades competitivas de la función de operaciones en las empresas de servicios 3. Determinación, evaluación y selección de estrategias
14	Kotler	2006	1. Misión del negocio 2. Análisis del entorno externo 3. Análisis del entorno interno 4. Formulación de objetivos 5. Formulación de estrategias 6. Formulación de programas de acción 7. Aplicación 8. Retroalimentación y control
15	García Reinoso	2009	1. Determinación del propósito estratégico. 2. Diagnóstico estratégico del mega hotel. 3. Determinación de los escenarios y los factores claves de éxitos. 4. Identificación de las unidades individuales de negocios y sus objetivos estratégicos. Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. 6. Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos. 7. Sistema de control del plan estratégico.

Anexo 2 Cuestionario Valores de mi instalación

Evalúa utilizando la escala propuesta, el estado actual de los siguientes valores en tu centro de trabajo y expresa donde te gustaría que estuvieran.

Bajo: de 1 a 3
Medio: de 4 a 6
Alto: de 7 a 9

VALORES	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
1. Honestidad		
2. Respeto mutuo		
3. Profesionalidad		
4. Trabajo en equipo		
5. Responsabilidad con el éxito		
6. Espíritu de superación continua		
7. Sentido de pertenencia		
8. Laboriosidad		

Fuente: Adaptada del Grupo Cubanacán del MINTUR.

Valores por orden de prioridad según su presencia en la instalación (estado actual). Fuente: elaboración propia.

No. Priorid	Valores	Comportamiento de la evaluación.
1	Profesionalidad	8.1
2	Laboriosidad	8.0
3	Espíritu de superación	7.7
4	Honestidad	6.8
5	Respeto mutuo	5.5
6	Responsabilidad con el éxito	4.8
7	Trabajo en equipo	4.5
8	Sentido de pertenencia	3.8

Anexo 3. Orientación empresarial

Marque una sola respuesta en cada caso.

Aspectos	Si	No	A veces
1. Las decisiones que se toman en las áreas de la organización consideran la repercusión en los clientes.	8		2
2. Las principales áreas están integradas y resuelven los temas en la búsqueda de la satisfacción del cliente.	8		2
3. Se trata de resolver prioritariamente los problemas que más impactan en los clientes	7	1	2
4. Se conocen las características, necesidades y deseos de los clientes y se atienden en correspondencia	5	1	4
5. Cuando un producto afecta el costo es preferible no darlo, aunque el mismo tenga demanda.	5	2	2
6. Participan los clientes en el diseño ó rediseño de las ofertas.	2	8	0
7 Conoce usted los clientes que le generan los mayores beneficios a la organización	8	2	0
8. Se mantienen los superiores en contacto con los clientes.	7	3	
9. Los mantenimientos garantizan la buena imagen y la operatividad de la organización en función de los clientes.	2	3	5
10. En los últimos tres años he recibido acciones de capacitación.	8	1	1
11. Los superiores exigen más por el cumplimiento de los costos y el control económico que por la satisfacción de los clientes.	2	6	2

Fuente: Adaptado por el autor de Instrumento de Kotler, (2006, pp. 810 -811)

Anexo 4. Descripción de los escenarios. Fuente: Elaboración propia

Escenarios

I. **Optimista:** el gobierno norteamericano levanta las prohibiciones de viajar a Cuba, se logra la recuperación económica financiera internacional, se recuperan los índices de crecimiento del turismo internacional y Cuba logra un ritmo de crecimiento de arribos superior a la media mundial, la política guerrerista del gobierno norteamericano no logra imponerse. Los desastres naturales o provocados y las epidemias no son significativos o son poco frecuentes en los principales países emisores de turismo y en la región del Caribe. Hay una rápida maduración de las medidas para mantener el crecimiento de visitantes.

Indicadores:

Arribos por años: 2012-2013-2014-2015-2016.

Tasa promedio de crecimiento entre 2012-2013-2014-2015 -2016
2016.

II. **Neutro o Moderado:** Se aplican con creatividad y flexibilidad en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la efectividad los Lineamientos Económicos y Sociales del VI congreso del PCC y se demuestra la viabilidad de la empresa estatal cubana. Se realizan alianzas estratégicas con el sector privado (cuenta propia).

No ocurre el levantamiento de las restricciones de viajes de norteamericanos a Cuba pero se flexibilizan las medidas de control del Departamento del Tesoro y se facilita la obtención de licencias, son poco frecuentes los desastres naturales o provocados y las epidemias, no se afectan los principales países emisores de turismo ni Cuba. La política guerrerista de la actual administración de EEUU no alcanza grandes proporciones, no involucra a la mayoría de los países emisores de turismo y no afecta a Cuba. Aunque se mantiene el bloqueo, la oposición interna unida a la internacional provoca grietas en la actual política que no puede impedir el Presidente de los EEUU y que conlleva a un crecimiento significativo, pero aún no explosivo, en el arribo de los visitantes norteamericanos. Las relaciones con la Unión Europea vuelven a la normalidad y se incrementa el flujo de viajeros de esta región. La capacidad financiera del país mejora siendo posible

dedicar parte de esta en la inversión en el desarrollo extrahotelero y la planta hotelera actual.

Indicadores:

Arribos por años: 2012-2013-2014-2015-2016.

Tasa promedio de crecimiento entre 2012-2013-2014-2015
2016.

Anexo 5 Cuota de participación en los ingresos y la rentabilidad de la actividad de AAVV

AÑOS	2009				2010				2011			
	Ing.	Utilidad	Cuota de mercado según ing	Cuota de mercado según utilidad	Ing.	Utilidad	Cuota de mercado según ing	Cuota de mercado según utilidad	Ing.	Utilidad	Cuota de mercado según ing	Cuota de mercado según utilidad
Entidades	cuc	cuc	%	%	cuc	cuc	%	%	cuc	cuc	%	%
AAVV Cubanacán	170,2	123,6	43,5	41,3	191	153,8	44,9	45,4	236	166,2	40,3	37,4
AAVV Cubatur	221,3	175,8	56,5	58,7	235	184,6	55,1	54,6	349	277,9	59,7	62,6
Total AAVV Polo	391,5	299,4	100	100	426	338,4	100	100	585	444,1	100	100

Fuente: Estadísticas del MINTUR

Anexo 6. Comportamiento acumulado de los indicadores económicos
Fuente: Estadísticas de la UEB Cubatur Polo Centro 2009 - 2011.

Indicadores	2009	2010	2011	2011/2009
Ingresos Brutos (miles de CUC).	1007.3	1171.2	1714.5	170.2
Ingresos Netos (margen, en miles de cuc).	205.0	208.5	340.7	166.2
Utilidad a/impuestos (miles de cuc).	176.1	184.8	311.3	176.8
Fondo de salario (miles de cup).	75.9	82.1	99.2	130.7
Promedio de trabajadores (uno).	18	20	21	116.7
Salario medio (miles de cup).	4.2	4.1	4.7	112.0
Ingreso medio/trabajador (miles de cuc).	56.0	58.6	81.6	145.9
Margen ingreso/trabajador (miles de cuc).	11.4	10.4	16.2	142.5
Utilidad/trabajador (miles de cuc).	9.8	9.2	14.8	151.5

Anexo 7. Ponderación de los resultados del análisis del estado actual de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro.

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi * Cf \quad (1)$$

Debilidades: $Fr(D) = (5 \cdot 3) + (4 \cdot 1) = 19$

Fortalezas: $Fr(F) = (5 \cdot 5) = 25$

Resultante por eje X = $Fr(F) - Fr(D) = 25 - 19 = 6$

Resultante por eje X = + 6

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi * Cf \quad (2)$$

Amenazas: $Fr(A) = (5 \cdot 2) + (3 \cdot 3) = 19$

Oportunidades: $Fr(O) = (5 \cdot 2) + (3 \cdot 3) + (1 \cdot 1) = 20$

Resultante por eje Y = $Fr(O) - Fr(A) = 20 - 19 = 1$

Resultante por eje Y = + 1

Anexo 8. Determinación del número óptimo de expertos.

La determinación del número de expertos se realizó utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Para esto se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde: i^2

n : número de expertos

k : constante fijada a partir del nivel de confianza elegido.

p : proporción estimada de errores de los expertos.

i : nivel de precisión deseado ($i \leq 12$)

Se tuvo en cuenta para la selección de la muestra de expertos un error de 0,05, por lo que k , constante fijada a partir del nivel de confiabilidad según la siguiente tabla tendrá un valor de 3,8416.

Nivel de confianza en %	Valor de k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Asumimos que $i=12$, entonces cuando aplicamos la fórmula:

$$n = \frac{0,05(1-0,05)3,8416}{0,12^2}$$

$$n = \frac{0,05(0,95)3,8416}{0,0144}$$

$$n = \frac{0,182476}{0,0144}$$

$$n = 12,676 \approx 13$$

Después de desarrollada la fórmula se obtiene que la muestra de expertos para trabajar en la investigación sea 13.

Anexo 9. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Nombre: _____

Compañero(a), se necesita seleccionar a los especialistas que en calidad de expertos brindarán los criterios sobre el procedimiento propuesto. Para ello es preciso conocer el grado de competencia que se posee en la materia. Como usted ha mostrado voluntad para colaborar con esta investigación y que posee las condiciones profesionales exigidas para emitir un criterio sobre el trabajo realizado se le agradece que responda el siguiente cuestionario.

Marque con una "x" en la tabla siguiente, el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 1, en aspectos relacionados con la planificación estratégica, considerando 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente hasta 1.0, que significaría una elevada preparación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee en el tema. Señale con una "X" en la siguiente tabla la casilla correspondiente:

Fuentes del conocimiento	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted.			
Su experiencia en el tema.			
Trabajo de autores nacionales consultados.			
Trabajo de autores extranjeros consultados.			
Su conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Anexo 10. Determinación del nivel de competencia de los expertos

La competencia de cada experto K fue determinada mediante la aplicación de la fórmula estadística:

$$K = \frac{K_a + K_c}{2}$$

Donde:

K_a = Coeficiente de argumentación de cada experto

K_c = Coeficiente de conocimiento de cada experto

Considerándose como competente según el criterio que se asume cuando K se encuentra entre los valores 0,8 y 1.

Coeficiente de Conocimiento del Experto

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	K _c
Experto 1										x		0,9
Experto 2									x			0,8
Experto 3									x			0,8
Experto 4											x	1
Experto 5											x	1
Experto 6										x		0,9
Experto 7										x		0,9
Experto 8										x		0,9
Experto 9										x		0,9
Experto 10											x	1
Experto 11										x		0,9
Experto 12											x	1
Experto 13											x	1

	K _a	K _c	Grado de competencia K= ½ K _a + K _c	Clasif. experto
Experto 1	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 2	0.9	0.8	0.85	Alto
Experto 3	0.8	0.8	0.8	Alto
Experto 4	1	1	1	Alto
Experto 5	1	1	1	Alto
Experto 6	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 7	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 8	0.8	0.9	0.85	Alto
Experto 9	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 10	1	1	1	Alto
Experto 11	0.8	0.9	0.85	Alto
Experto 12	0.9	1	0.95	Alto
Experto 13	1	1	1	Alto

Ka: Coeficiente de Argumentación de cada experto
Experto 1

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=				0,9

Experto 2

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=				0,85

Experto 3

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K=	0,8
---------------------------------	------------

Experto 4

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=	1			

Experto 5

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=	1			

Experto 6

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K= Experto 7	0,9
---	------------

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K= Experto 8	0,9
---	------------

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero		x		0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8

Grado de Competencia. K= Experto 9	0,85
---	-------------

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9

Grado de Competencia. K=	0,9
---------------------------------	------------

Experto 10

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=		1		

Experto 11

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8
Grado de Competencia. K=		0,85		

Experto 12

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,9
Grado de Competencia. K=		0,95		

Experto 13

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
Grado de Competencia. K=	1			

Tabla de referencia de las respuestas para cada experto

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A	M	B
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)
Análisis teórico realizado por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia en el tema	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales consultados	0,05	0,05	0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Anexo 11. Encuesta aplicada a los expertos.

Compañero(a), con motivo de la investigación que se realiza es necesario someter el Procedimiento para la elaboración del Plan estratégico de la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro que se propone a juicio y usted ha sido seleccionado por su experiencia para emitir su criterio.

Nombres y apellidos: _____

Calificación profesional (marque con una cruz)

Licenciado: _____ Máster: _____ Doctor: _____ Otros _____

Años de experiencia: _____ Años de experiencia investigativa: _____

Se piensa que con el procedimiento propuesto la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica según su tipología, tamaño y características.

En la tabla a continuación, marque con una "X" la evaluación que considere tienen los aspectos señalados.

MA: Muy Adecuado. **BA:** Bastante Adecuado. **A:** Adecuado. **PA:** Poco Adecuado. **I:** Inadecuado

Se le agradece sus recomendaciones que serán muy útiles para perfeccionar el

No.	Aspectos	MA	BA	A	PA	I
A1	Precisión y claridad del procedimiento propuesto.					
A2	Continuidad					
A3	Carácter integrado					
A4	Concepción holística y sistémica					
A5	Racionalidad					
A6	Conveniencia de cada uno de sus pasos					
A7	Valor práctico del procedimiento propuesto					

procedimiento.

Recomendaciones para perfeccionar el procedimiento propuesto.

Anexo 12. Resultado de la evaluación de los expertos.

Expertos	Aspectos analizados						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
1	A	BA	A	MA	MA	MA	MA
2	MA	A	MA	MA	BA	BA	BA
3	BA	MA	BA	A	A	A	BA
4	A	BA	A	A	A	A	MA
5	BA	MA	BA	BA	BA	A	MA
6	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA
7	MA	BA	A	BA	BA	MA	BA
8	BA	MA	MA	MA	MA	A	MA
9	MA	A	BA	A	A	A	A
10	A	BA	BA	MA	MA	BA	BA
11	BA	A	A	BA	BA	MA	BA
12	MA	BA	BA	MA	MA	BA	MA
13	BA	MA	MA	MA	MA	MA	MA

MA: Muy Adecuado. BA: Bastante Adecuado. A: Adecuado. PA: Poco Adecuado. I: Inadecuado

Se calcula una distribución de frecuencia (tabulación) a partir de los datos primarios para cada uno de los aspectos sometidos a consulta.

Matriz de Frecuencia						Total
	MA	BA	A	PA	I	
A1	5	5	3	0	0	13
A2	5	5	3	0	0	13
A3	4	5	4	0	0	13
A4	7	3	3	0	0	13
A5	6	4	3	0	0	13
A6	4	4	5	0	0	13
A7	6	6	1	0	0	13

Se calcula la tabla Matriz de frecuencias Acumulativas

Matriz de Frecuencias Acumuladas					
	MA	BA	A	PA	I
A1	5	10	13	13	13
A2	5	10	13	13	13
A3	4	9	13	13	13
A4	7	10	13	13	13
A5	6	10	13	13	13
A6	4	8	13	13	13
A7	6	12	13	13	13

Matriz de Frecuencias Relativas (Probabilidades) Acumuladas

	MA	BA	A	PA	I
A1	0,38462	0,76923	1,00	1,00	1,00
A2	0,38462	0,76923	1,00	1,00	1,00
A3	0,30769	0,69231	1,00	1,00	1,00
A4	0,53846	0,76923	1,00	1,00	1,00
A5	0,46154	0,76923	1,00	1,00	1,00
A6	0,30769	0,61538	1,00	1,00	1,00
A7	0,46154	0,92308	1,00	1,00	1,00

Matriz de valores de abscisas					P↓		
	MA	BA	A	PA	Suma	Promedio	Escala
A1	-0,293	0,736	3,000	3,000	6,44293	1,61073	-0,3631
A2	-0,293	0,736	3,000	3,000	6,44293	1,61073	-0,3631
A3	-0,502	0,502	3,000	3,000	6,00000	1,50000	-0,2524
A4	0,097	0,736	3,000	3,000	6,83287	1,70822	-0,4606
A5	-0,097	0,736	3,000	3,000	6,63976	1,65994	-0,4123
A6	-0,502	0,293	3,000	3,000	5,79098	1,44774	-0,2001
A7	-0,097	1,426	3,000	3,000	7,32952	1,83238	-0,5848
Suma	-	5,66953	22,42608	24,00000	1,2476	←N	
Limites	-0,2738	0,7087	2,8033	3,0000	6,23813	1,55953	

Calcular sobre la base de las frecuencias, los percentiles de la distribución normal estándar correspondiente a cada una de las frecuencias relativas acumulativas (que se consideran una aproximación de la probabilidad acumulativa).

Calcular la suma algebraica de todos los percentiles anteriores y esa suma se divide por el producto de la cantidad de aspectos sometidos a consulta y la cantidad de categorías evaluativas empleadas. A este valor resultante se le llama N.

Determinar la media de los percentiles de cada categoría evaluativa (columnas) obtenidas en el paso anterior. A estos valores promedios se les llama puntos de corte.

Determinar la media de los percentiles de cada aspecto o indicador sometido a consulta (filas). A este promedio se le llama P.

Obtener las diferencias N-P para cada aspecto o indicador analizado (filas). Estos valores, uno por uno, se comparan con los puntos de corte y se determina en que categoría evaluativa se encuentra cada aspecto sometido a consulta de los expertos.