

Junio 2018 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SUCURSAL HOLGUÍN TRANSTUR S.A PARA EL PERÍODO 2017 – 2020”

Autores:

Yadira Elena González Marrero

Licenciada en Economía. Máster en Administración de Negocios. Docente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.

yadira.marrero@uho.edu.cu

Leydis Ramona Diéguez Zaragoza

Licenciada en Economía. Especialista B en Gestión Económica. Empresa Constructora de Obras para el Turismo Ramón de Antilla, Holguín. Cuba

lzaragoza@nauta.cu

Lic. Yadelín Garcés Pérez

Licenciada en Economía. Cursa maestría en Dirección. Profesora del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba

ygarces@uho.edu.cu

Lic. Eleidis Reyes Velázquez

Licenciada en Economía. Cursa maestría en Dirección. Profesora del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba

eleidis@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yadira Elena González Marrero, Leydis Ramona Diéguez Zaragoza, Yadelín Garcés Pérez y Eleidis Reyes Velázquez (2018): “Planeación estratégica de la sucursal Holguín Transtur S.A para el período 2017 – 2020”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (junio 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/planeacion-estrategica-transtursa.html>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Sucursal Holguín Transtur S.A que permita perfeccionar el proceso de planificación con enfoques más actualizados. Para su desarrollo se utilizaron métodos teóricos como: histórico – lógico, análisis y síntesis, hipotético – deductivo y la modelación; métodos empíricos como entrevistas, encuestas, softwares de prospectiva, consulta a expertos, método Delphi y métodos estadísticos. Se aplicó el procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas propuesto por González (2014), que permitió diagnosticar la situación interna y externa de la sucursal, resultando ambas favorables. Además, se utilizaron la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO para la generación de alternativas estratégicas, potenciando las estrategias de resistencia y las ofensivas. Por último, se elaboró un Plan de Acción Estratégico con el fin de ofrecerle a la empresa una herramienta efectiva para la implementación de las estrategias.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Estrategia, Dirección Estratégica, Prospectiva, Planificación.

ABSTRACT

The objective of this article is to design a strategic plan for the Holguín Transtur S.A branch that will allow the planning process to be improved with more updated approaches. For its development, theoretical methods were used, such as: historical - logical, analysis and synthesis, hypothetical -

deductive and modeling; empirical methods such as interviews, surveys, foresight software, expert consultation, Delphi method and statistical methods. The procedure for strategic planning in Cuban organizations proposed by González (2014) was applied, which allowed to diagnose the internal and external situation of the branch, resulting both favorable. In addition, the Internal - External Matrix and the DAFO Matrix were used to generate strategic alternatives, strengthening the resistance strategies and the offensive ones. Finally, a Strategic Action Plan was drawn up in order to offer the company an effective tool for the implementation of the strategies.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Strategic Management, Prospective, Planning.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante, donde la existencia de los fuertes y continuos cambios del entorno hacen que sea necesario buscar mecanismos para adaptarse, incrementar la rentabilidad y la eficiencia en los productos y servicios y mejorar la posición en el mercado. Es por ello que la Dirección Estratégica se perfila como una herramienta a emplear para facilitar a la alta dirección la toma de decisiones, ya que tiene un carácter proactivo y de adaptación; utilizando la planeación estratégica para realizar los análisis y obtener las orientaciones estratégicas a seguir.

Cuba no se encuentra fuera de todos estos cambios pues desde el derrumbe del Campo Socialista, las empresas no tuvieron otra opción que adentrarse al mercado mundial y afrontar todas sus adversidades y los profundos cambios existentes, la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes para lograr los objetivos propuestos y consolidarse como la Empresa Socialista Cubana.

En los momentos actuales donde el país se encuentra inmerso en el perfeccionamiento de su modelo económico, existe la necesidad de realizar cambios en las formas de conducir la economía y los procesos empresariales, es decir, perfeccionar los enfoques tradicionales por unos más actualizados y adaptados a las características que requiere su situación actual. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución plantean como primacía “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características”. Es por ello que resulta de vital importancia la aplicación de enfoques más actualizados, siendo la planeación estratégica una de las herramientas para alcanzar este objetivo.

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A en el año 2012 elaboró un Plan de Acción Estratégico que no se tuvo en cuenta por parte de la Casa Matriz, pues las estrategias no fueron bien diseñadas ni enfocadas hacia los objetivos de la empresa, además abarcó un período de tiempo muy extenso que no permitió responder a la realidad del sector del turismo, el cual es muy dinámico y tiene gran dependencia de factores externos. Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y a solicitud de la empresa resulta necesario realizar un nuevo plan estratégico que responda a la realidad del sistema empresarial cubano, como una nueva propuesta de emprendimiento por parte de la Sucursal.

Por lo tanto, se plantea el siguiente problema científico: ¿cómo perfeccionar el proceso de planificación de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A a través de enfoques más actualizados?

El objetivo general de la investigación es: diseñar un plan estratégico para la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A que permita perfeccionar su proceso de planificación con un enfoque más actualizado.

Planteándose como hipótesis: el diseño de un plan estratégico, a partir del procedimiento seleccionado de González (2013), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectiva, fundamentado en el diagnóstico interno y externo de la entidad, permitirá perfeccionar su proceso de planificación con un enfoque más actualizado.

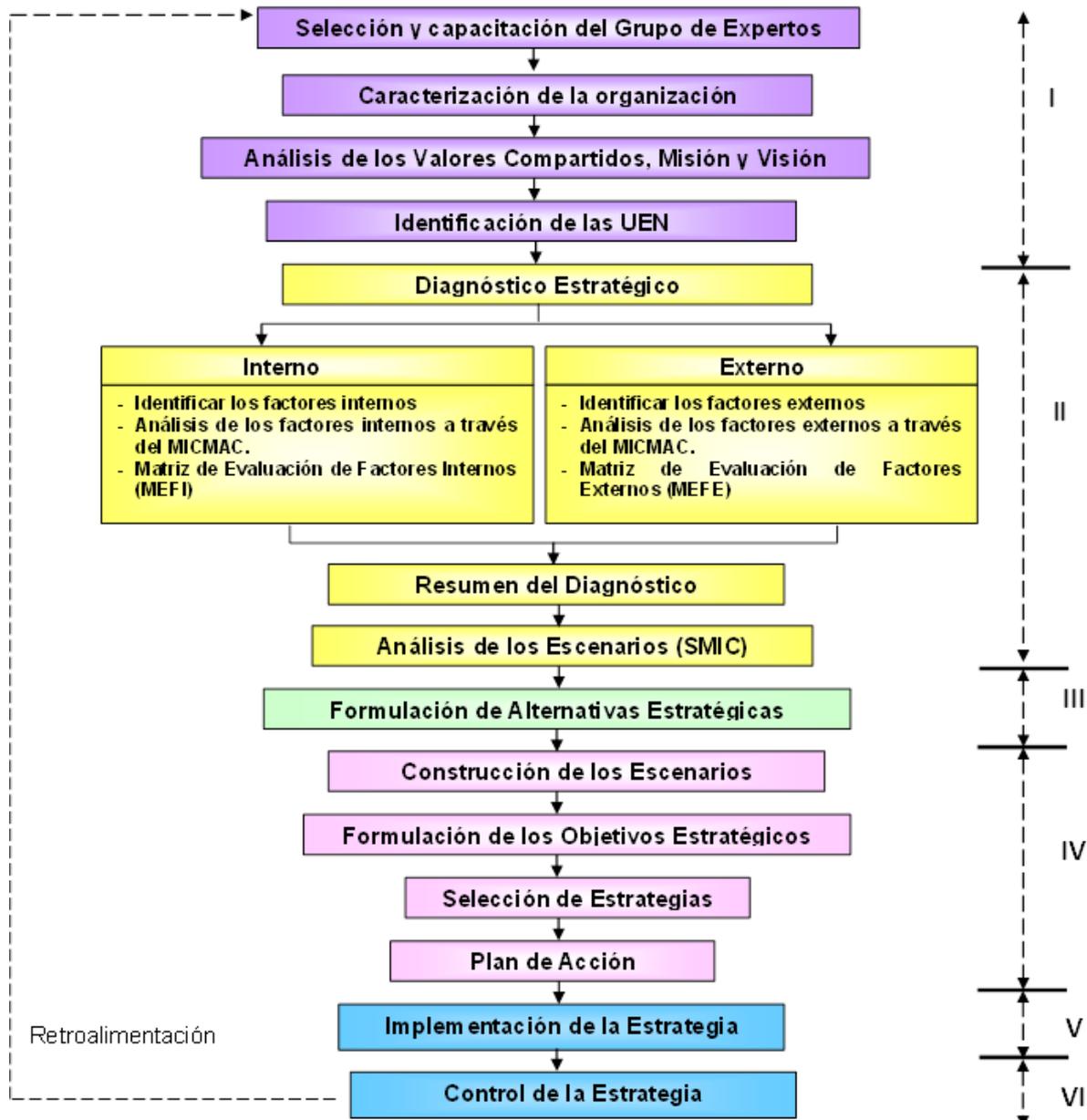
Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron métodos de investigación científica: Dialéctico-Materialista: empleado como método general, que se concreta en el sistema de métodos empleados. Métodos teóricos: Histórico – lógico, Análisis y síntesis, Hipotético – deductivo y la modelación. Métodos empíricos: Observación, encuestas, entrevistas, softwares de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC), métodos estadísticos, Método Delphi, consulta a expertos y Microsoft EXCEL para procesar la información recopilada.

DESARROLLO

1. Aplicación de un procedimiento de planeación estratégica para el Hotel Pernik Holguín.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, y las características de la organización objeto de estudio se seleccionó para la elaboración de la Planeación Estratégica el procedimiento propuesto González (2014) (Figura 1). Tiene su base en varios procedimientos, metodologías o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Menguzzato (1989), David (1994), Sánchez Paz (1999), y Ronda (2007); además toma en consideración las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas.

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



Fuente: González (2014)

Etapa I. Investigación

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

La primera etapa del procedimiento inicia con la selección del grupo de expertos. Para cumplir este objetivo se seleccionaron 13 trabajadores, miembros del consejo de dirección y especialistas de

algunas áreas de la Sucursal con conocimiento y experiencia del tema a tratar y de los servicios que presta la organización. Luego se procedió a determinar el coeficiente de competencia (K) de los posibles expertos a través del Método Delphi. Las respuestas se procesaron en la tabla de Excel diseñada para este propósito y se obtuvieron los siguientes resultados: 8 encuestados con coeficiente de competencia alto ($0.8 \leq K \leq 1$), 5 con competencia media ($0.5 \leq K < 0.8$) y ninguno con competencia baja. El grupo de expertos se constituyó con los 8 trabajadores que obtuvieron un coeficiente de competencia alto y son los siguientes:

1. Director General
2. Subdirector Comercial
3. Subdirector Económico
4. Subdirector de Aseguramiento
5. Subdirector la Agencia Moa
6. Especialista de Calidad
7. Subdirector de la Agencia Guardalavaca
8. Subdirector de la Agencia Holguín

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

Paso No. 2. Caracterización de la organización

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A, subordinada a la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, perteneciente a la OSDE Cubasol S.A del Ministerio del Turismo, tiene su domicilio legal en Playa Guardalavaca, Carretera de Banes, municipio Banes, provincia Holguín. Fue creada en el mes de Diciembre del 2004, según Acuerdo No. 7 adoptado en la sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas extra hotelero Cubasol de la Sociedad Anónima denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR, para prestar, promover, desarrollar, comercializar, vender y garantizar con calidad los servicios de transporte a otras empresas vinculadas a este Ministerio, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y empresas nacionales y en equipos de transportes propios o arrendados, con una alta profesionalidad.

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A posee una estructura organizativa lineal funcional con el Director General al mando al cual se le subordinan 8 subdirecciones: Contabilidad y Finanzas, Capital Humano, Renta, Aseguramiento, Servicios Técnicos, Ómnibus, Comercial, Seguridad y Protección y Operaciones, identificándose como áreas de resultados claves: Renta y Ómnibus.

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

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

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Aunque la Sucursal posee valores compartidos definidos por la Casa Matriz se decidió realizar un análisis de los mismos, ya que la encuesta propuesta en el procedimiento incluye en sus 3 categorías los mencionados anteriormente y permite además actualizarlos e incluir otros que puedan estar presentes en su colectivo. Para ello se escogió una muestra representativa de 82 trabajadores que puntuaron del 1 al 5 los valores propuestos en la encuesta, las respuestas se totalizaron y se escogieron los de mayor calificación por cada categoría, resultando los valores compartidos que se declaran para la Sucursal los siguientes (se muestra entre paréntesis la puntuación obtenida):

- Valores empresariales: Disciplina (403) y Satisfacción al cliente (397)
- Valores humanos: Perseverancia (390), Justicia (378) y Optimismo (365)
- Valores laborales: Sentido de pertenencia (396) y Apoyo mutuo (364)

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A no cuenta con misión ni visión propia, asumiendo la de la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR (Casa Matriz) que es la siguiente: "Somos la Empresa TRANSTUR S.A, una sociedad mercantil que comercializa servicios de transporte turístico y que,

comprometida con las exigencias de los clientes, garantiza calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios de ómnibus y renta de autos en toda Cuba”.

No obstante, se tomó como referencia la misma para la confección de la misión de la Sucursal, por lo cual el grupo de expertos aplicó la Matriz de Evaluación de la Misión.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de la Misión

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

Fuente: elaboración propia a partir de González (2014) y empleando el criterio del Grupo de Expertos.

De los once aspectos evaluados solo dos fueron positivos, lo que demuestra la necesidad de contar con una misión adaptada a las características de la empresa, ya que carece de auto concepto, no es original ni única y no está orientada al futuro. Teniendo en cuenta lo anterior y mediante el trabajo en grupo, los expertos definieron la misión de la Sucursal que es la siguiente:

Misión propuesta

“La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A satisface las necesidades de trasportación del turismo mediante la comercialización de servicios de ómnibus y renta, con un capital humano profesional, innovador, motivado y comprometido con el desarrollo económico y social del país y una tecnología de avanzada que le permite garantizar las exigencias de los clientes con eficiencia, calidad y seguridad”.

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión

La visión igualmente se asume de la Empresa Nacional y es la siguiente: “Somos el transportista líder del destino Cuba, nuestra empresa está integrada por un colectivo de trabajadores éticos y profesionales, capaz de obtener los máximos beneficios en función del turismo y el desarrollo social del país”.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de la Visión

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

Fuente: elaboración propia a partir de González (2014) y empleando el criterio del Grupo de Expertos.

Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión el grupo de expertos consideró necesario formular una visión propia para la Sucursal, ya que la actual no es fácil de captar y recordar, no está enmarcada en el tiempo, no es original ni única, además solo expresa en cierta medida lo que se quiere para el futuro. La visión propuesta quedó definida como sigue:

Visión para el 2020

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

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

Para la identificación de las UEN se realizó un estudio teniendo en cuenta los criterios de segmentación del procedimiento: según el tipo clientes (mercado y geográfico), funciones principales y la tecnología utilizada; quedando definidas cuatro unidades estratégicas que se describen a continuación:

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

UEN Agencia Guardalavaca: se encuentra ubicada en el polo turístico perteneciente a Guardalavaca, se encarga de prestar servicios de renta de autos y motos a representantes de Agencias de Viajes, individuales y residentes del polo turístico, rentas lineales a constructores extranjeros del hotel Albatros, alquiler de bicicletas, rentas de autos con chofer profesional, además de prestar servicio de renta por horas, días y meses mediante turoperadores y rentas de Jeep Safaris para excursiones de clientes hospedados en el hotel; su objetivo es poder satisfacer las necesidades de los mismos. Está integrada por tres puntos de renta: Gibara, Punto Guardalavaca y Banos.

UEN Agencia Holguín: se encuentra ubicada en la carretera central km 735 frente a la fábrica de pienso, está encargada de prestar servicios de renta de autos y motos a clientes nacionales, renta de líneas contratadas (rentas por largos períodos de tiempo) por empresas mixtas y extranjeros con servicios las 24 horas. Dentro de esta se encuentran seis puntos de renta distribuidos por toda la ciudad de la siguiente manera: Aeropuerto Cubacar, Aeropuerto Havanautos, Avenida (Internacionalista), Pernik, Pico Cristal y Motos Ciudad (Parque).

UEN Agencia de Moa: se encuentra ubicada en el Hotel Miraflores de Moa, presta servicios de renta autos, motos y bicicletas a extranjeros y nacionales hospedados en el Hotel Miraflores y residentes del municipio.

Etapas II. Análisis

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

Paso No 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

Capacidades distintivas

Físicas: la empresa posee una infraestructura adecuada y buenas condiciones de trabajo, ya que tiene mobiliarios confortables y materiales de oficina; además de excelentes medios de transportación para satisfacer las necesidades de sus clientes, así como almacenes propios de piezas de repuesto y talleres para el mantenimiento.

Técnicas: cuenta con una óptima base tecnológica para el mantenimiento y fregado de los autos y ómnibus, el sistema contable es automatizado y posee buen equipamiento en las oficinas para facilitar el trabajo: computadoras con correo electrónico, chat y conectadas en red, teléfonos, impresoras y fotocopiadoras.

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

Financieras: posee una cuenta en CUC y otra en CUP para el desarrollo de sus funciones.

Organizativas: el funcionamiento de la Sucursal se realiza a través de normas y requisitos rectorados por el MINTUR, así como otros documentos normativos del CITMA. Tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad que satisface los requisitos establecidos por las Normas de calidad ISO-9001/2008, así como el Perfeccionamiento Empresarial, por lo que los trabajadores operan con el más alto nivel de especialización y organización.

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

Análisis funcional

Subsistema de Dirección

Es el encargado de dirigir, planificar todas las actividades a realizar en la empresa y verificar que el trabajo se realice correctamente en cada una de las áreas. Es necesario resaltar que la empresa tiene implantado el Perfeccionamiento Empresarial, contando con un colectivo de trabajadores calificado y comprometido con la misión y un consejo de dirección consolidado que emplea el estilo de liderazgo participativo, lo cual permite un armonioso clima laboral y el adecuado funcionamiento de la organización; aunque la existencia de reuniones fuera de la instalación dificulta la estadia del gerente en la empresa. A este subsistema se le subordina el área de calidad siendo muy importante para el funcionamiento de la empresa. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado en la Sucursal constituye la base fundamental del Sistema de Dirección y Gestión de la misma, abarcando todos sus procesos y subprocesos e introduciendo a estos los principios de la mejora continua. Cuenta con una alta competencia y formación en los temas que se relacionan con la calidad de los servicios que presta la empresa, puesto que el SGC está certificado por la NC-ISO-9001/2008; así como un alto compromiso y disposición de la alta dirección de la empresa para que se cumpla con los requerimientos establecidos en las normativas reglamentarias vigentes en este aspecto.

Subsistema de Contabilidad y Finanzas

Es el encargado de analizar, controlar, evaluar y registrar los estados financieros de la empresa, así como llevar un control estricto de cada punto de renta con el fin de lograr la rentabilidad y estabilidad económica planificada. Posee un personal joven y calificado, capacitado para desarrollar eficazmente todas las actividades. Todo el sistema contable se encuentra automatizado (Zum acc), facilitando el trabajo y el control de la actividad financiera; aparejado de la alta moral, compromiso y confidencialidad de sus trabajadores, que les permite ser una de las empresas más confiables del país y la tercera por nivel de importancia con una contabilidad certificada. La carga de trabajo en algunas áreas es elevada, por lo que se requiere de una alta disposición y esfuerzo adicional de sus trabajadores. Además, la Sucursal no posee autonomía financiera, ya que la asignación de presupuesto es por parte de la Casa Matriz, lo cual dificulta la autoridad para realizar inversiones. El análisis de los principales indicadores económicos al cierre del año 2016 mostró lo siguiente.

Los ingresos en moneda total se cumplieron al 107.81%, con 13.615,2 MMT, creciendo en 8.58%, significando 986,02 MMT por encima. Los ingresos en divisa se cumplen al 107.10% con 11.323,3 MCUC y crecen en 8.21%, significando 750,2 MCUC de sobre cumplimiento. Las ventas de servicios turísticos se cumplen al 105.57% en moneda total y 104.48 % en divisa. La actividad de ómnibus cumple al 105.85%, con un crecimiento del 2.71% con respecto al año anterior. En el año se logra cumplir el plan de ingresos en la actividad de renta al 104.67%, con un crecimiento del 21.15%, aun cuando no se logra cumplir en los servicios de renta de motos que cerraron el año con un 71.91%

(con decrecimiento del 3.66% comparado con el 2015), debido a que se contaba con un total de 60 motos sin embargo solo estuvieron disponibles 28. En el caso de la renta de autos y la de bicicleta se logra el cumplimiento del 107.25% y 104.35% respectivamente, siendo la primera superior al año 2015 en 21.15% y la segunda inferior en 9.13%. La venta de combustible se incumple alcanzando solo un 84.36%, ya que se realizaron un total de 40 rentas lineales, en las cuales, aunque se generan ingresos no se vende combustible, sin embargo, se observó un crecimiento del 15.04% comparado con el 2015. La partida otros ingresos cumple al 201.77%, con 592.2 MP, decreciendo en 20.51% con respecto al año anterior, debido a que no se le vendió a materias primas la misma cantidad de vehículos de baja técnica y turísticas tanto de ómnibus como de renta; la venta de activos fijos tangibles se comportó de forma similar, decreciendo con respecto al año anterior en un 45.92%, aunque cumple al cierre en un 142.98%. La indemnización de seguros se comportó de forma negativa pues se realizaron más devoluciones de lo previsto, alcanzándose un 593% aumentando en 78.35% con respecto al año anterior. En el caso de los otros ingresos financieros se planificaron en 14 MP y solo alcanzaron 3.9MP, incumpliendo el plan en 72.07% mostrando un decrecimiento de 15.68%. Los costos más gastos en moneda nacional se cumplen al 105.57%, significando un sobregiro de 595.3 MMT y en divisa al 85.37% ahorrándose 519.1MCUC. La utilidad en moneda nacional se cumple al 120.06%, con un crecimiento de 9.40% con respecto al año anterior, y en divisa al 118.07%, con crecimiento del 21.7%.

Subsistema de Capital Humano

Tiene la función principal de supervisar el trabajo de los empleados para que se aproveche al máximo la jornada laboral, resolver posibles problemas referentes al trabajo y determinar las necesidades del personal. Este proceso está regulado por la Resolución No. 110 del Ministerio de Turismo. Posee condiciones de trabajo adecuadas, el personal está calificado y comprometido con los valores de la organización, destacándose el bajo índice de ausentismo de los trabajadores y de fluctuación laboral. Se encuentran definidos los profesiogramas y se efectúa el proceso evaluación de los trabajadores mensual, trimestral y anualmente. El personal de las áreas de oficina tiene gran carga de trabajo debido a la amplitud de la empresa, y además afecta el horario de entrada que es muy temprano, ya que se descansa los fines de semana. La plantilla se encuentra totalmente cubierta y distribuida según se muestra a continuación:

Tabla 3. Distribución de la fuerza de trabajo en la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A

Clasificación	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Administrativos	4	6.35	2	0.55	6	1.40
Cuadros	2	3.17	9	2.45	11	2.56
Técnicos	15	23.81	49	13.35	64	14.88
Servicios	41	65.08	69	18.80	110	25.58
Operarios	1	1.59	238	64.85	239	55.58
Total	63	100	367	100	430	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Sucursal

Según la plantilla cubierta de la Sucursal la mayor cantidad de trabajadores ocupan el cargo de operarios representando el 55.58% del total, el segundo lugar corresponde a los trabajadores de servicios con valor de 25.58% y el tercero a los técnicos con un 14.88%. Las categorías con menor porcentaje son administrativos y cuadros con 1.40% y 2.56% respectivamente. En cuanto a la distribución por sexo, la Sucursal cuenta con el 85.35% de sus trabajadores hombres y el 14.65% mujeres debido a las características de muchas plazas. Como se puede apreciar el mayor por ciento de las mujeres se encuentra en el área de los servicios con 65.08% y en el caso de los hombres el 64.85% se ubica en la categoría de operarios.

Tabla 4. Distribución de la fuerza de trabajo por edades

Rango de edad	Total	%
Hasta 35 años	87	20.23
De 36 a 40 años	51	11.86

De 41 a 45 años	62	14.42
De 46 a 55	166	38.61
Más de 56	64	14.88
Total	430	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Sucursal

En cuanto a la distribución de la fuerza de trabajo por edades se puede observar que la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 46 a 55 años representando el 38.61% del total, le sigue el rango hasta 35 años con un total de 87 trabajadores para un 20.23% y con más de 56 años de edad hay 64 trabajadores siendo el 14.88%. Los menores porcentajes se encuentran en los rangos de 41 a 45 años y de 36 a 40 años para un 14.42% y un 11.86% respectivamente. Atendiendo al análisis efectuado se puede decir que, aunque existe un balance entre los rangos de edades la fuerza de trabajo se encuentra ligeramente envejecida.

Subsistema Comercial

El área comercial es la encargada de estudiar el mercado para conocer mejor a sus clientes, realizar las gestiones comerciales para la venta de los servicios, comercializar los servicios de TRANSTUR aprobados en su objeto social (Ómnibus y Renta), darles una buena atención a los clientes que solicitan un servicio determinado y verificar su calidad. El cliente tiene la posibilidad y el derecho de elegir entre las variadas ofertas, diferentes tarifas de precios por cada categoría de auto y tipo de renta (horas, días o meses); la flota cuenta con buen confort y calidad para que el cliente salga satisfecho. Cuenta con un personal joven, calificado y estable, aparejado de la seguridad, fiabilidad y calidad de los servicios que presta. Por otro lado, la tecnología para el fregado y mantenimiento de la flota se encuentra actualizada y en buen estado. Los principales problemas existentes son que posee un Plan de Marketing muy generalizado, pues no contiene acciones específicas para una mejor comercialización del servicio de renta; la flota de autos no satisface la demanda, aun cuando la Sucursal cuenta con un parque de equipos mayor que el de sus competidores, existe carencia de autos económicos para la renta; además la escasez de piezas de repuesto y accesorios provoca la paralización de la flota. Posee variedad de sistemas de pago que incluye el pago online, facilitando la renta de autos desde el exterior. La infraestructura es adecuada, con solo un punto de renta deteriorado (Gibara), debido a que no existe asignación de presupuesto para su remodelación, lo cual de forma general no afecta la imagen de la Sucursal. Los precios en la Sucursal son establecidos por la Casa Matriz a través de la aplicación de la Política de Precios, trayendo consigo que sean altos e invariables. La actividad promocional es buena y cada agencia se encuentra bajo la marca comercial Cubacar y Havanautos, siendo estas muy importantes debido a sus ingresos.

Subsistema de Seguridad y Protección

La función básica del departamento de Seguridad y Protección es velar por la seguridad general de la instalación desde los recursos humanos hasta el patrimonio con que cuenta. Posee un personal calificado y comprometido con sus deberes, con la preparación necesaria para combatir cualquier problema que se presente en la empresa. Existen varios tipos de equipos de auxilio en caso de que sea necesaria su utilización, aunque aún no se han implantado el Sistema de Alarma Detector de Intruso (SADI) y el Sistema de Alarma Contra Incendio (SACI), representando una debilidad para la instalación; el alumbrado es pobre y la cerca perimetral no se encuentra en muy buen estado.

Subsistema de Servicios Técnicos

Este subsistema está encargado de garantizar el estado óptimo de toda la flota de autos y ómnibus destinada a la prestación de servicios a través de reparaciones, mantenimiento, chapistería, pintura, limpieza y rotulación, con el objetivo de evitar su deterioro y mejorar la calidad de los servicios. Tiene un capital humano calificado y capacitado para cualquier actividad. Cuenta con talleres propios en Holguín y Freyre con la tecnología adecuada para el mantenimiento. El principal problema que presenta es que muchas veces existe escasez de piezas de repuesto para el cambio o mantenimiento de los vehículos de renta y ómnibus provocando su paralización.

Subsistema de Operaciones

Controla toda la actividad de la flota y tiene la función principal de velar por su actualización, control y por el cumplimiento del procedimiento establecido para su registro. Controla el desempeño de los indicadores físicos de consumo de los portadores aprobados para el año, además de identificar

potencialidades de ahorro y formular estrategias para mejorar la eficiencia. Cuenta con un capital humano joven, estable y comprometido con la empresa y un buen clima laboral. Posee sistemas automatizados que permiten el control y monitoreo diario de la flota a través de la herramienta "Sistema de Posicionamiento Global" (GPS), permitiéndole medir y controlar los portadores energéticos, la cantidad de kilómetros recorridos y paradas; además de dos grúas nuevas de asistencia técnica en la vía las 24 horas. Por otra parte, no se encuentra en función una de las máquinas de fregado para ómnibus debido a que existe poca capacidad de almacenaje de agua, provocando la escasez.

Subsistema de Aseguramiento

Es el área encargada de lo referente a la compra de los medios necesarios para el buen funcionamiento de la Sucursal, ya sea desde los productos de limpieza, medios informáticos y de protección necesarios, hasta las piezas de repuesto para la flota de renta y ómnibus. Cuenta con un capital humano comprometido y calificado, además de ocho almacenes desglosados de la siguiente manera: neumáticos, lubricantes, central, Freyre, neumáticos Freyre, lubricantes Freyre, central Guardalavaca y central Moa. Sin embargo, el buen funcionamiento de la Sucursal se ve afectado por la escasez de piezas y accesorios para la reparación y el mantenimiento de los ómnibus y autos.

Análisis interno de la UEN

UEN Ómnibus: esta UEN es muy importante para la Sucursal debido a los ingresos que genera pues presta servicios con calidad y eficiencia. Cuenta con un personal calificado, estable y condiciones de trabajo óptimas, además el sistema es automatizado para facilitar el trabajo de sus obreros. Dispone de 131 ómnibus (grandes, pequeños y medianos) con buen confort para garantizar la calidad y variedad de los servicios que presta, con servicio de auxilio en la vía las 24 horas en caso de roturas u accidentes. Posee máquinas de fregado denominadas compactos para la limpieza y el mantenimiento de la flota con una buena tecnología. Dispone de un puesto de mando que cumple una función importante, pues es el encargado de verificar los ómnibus que están de salida o entrada, así como el reporte de cualquier situación por parte de los choferes. La actividad promocional se comporta de forma positiva, pues la Agencia de Viaje se encarga de vender el paquete turístico a los clientes que se encuentran en el exterior incluyendo los diferentes servicios de la Sucursal. La tarifa de precios es impuesta por la Casa Matriz siendo más flexible que la de renta. Uno de los problemas de mayor frecuencia es que en ocasiones no existen piezas para el arreglo de los ómnibus, lo cual provoca algunas roturas en el recorrido que dan lugar a la espera del cliente por el trasbordo, ocasionadas por falla en el aire acondicionado, bombas de agua, neumáticos, cajas de velocidad, entre otros. La flota satisface la demanda debido a que el parque de vehículos es el más grande a nivel provincial.

UEN Agencia Guardalavaca: esta agencia posee diversidad de ofertas de renta de autos y motos según las categorías. La flota con la que se trabaja tiene buen confort y calidad, resultando insuficiente aun cuando es mayor que la de competencia, ya que no se satisface la demanda y además no se encuentran disponibles autos económicos para la actividad. Cuenta con un capital humano responsable y comprometido. Se realizan acciones de publicidad y promoción para facilitar la comercialización de los servicios. La tarifa de precios es alta e invariable, ya que estos son impuestos por la Casa Matriz. Por otra parte, se puede mencionar que un punto de renta perteneciente a esta agencia se encuentra deteriorado debido a su envejecimiento y a la falta de presupuesto para su reparación. Además, se incumple el plan de venta de combustible debido que se realizaron varias rentas lineales.

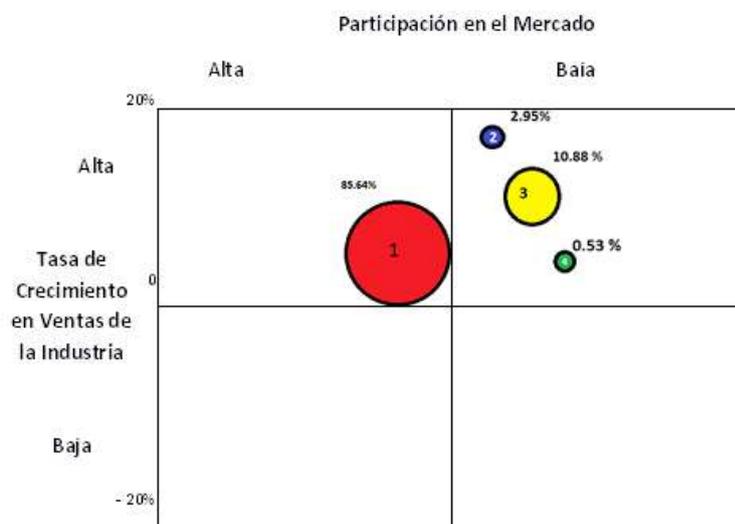
UEN Agencia Holguín: se destaca por tener un personal comprometido con su trabajo y el interés por obtener el cumplimiento de lo planificado. Posee buenas condiciones de trabajo, además de una variedad de oferta según el tipo de auto y moto, así como formas de renta ya sean lineales, por horas o días. La imagen, el confort de la flota y la infraestructura son buenas, siendo factores determinantes para la calidad del servicio, y se realizan varios spots publicitarios para fortalecer la actividad promocional. Posee un puesto de mando que incluye servicio de asistencia técnica en la vía las 24 horas (ATV); además se prestan servicios de Servicentro, permitiéndole la venta de combustible a clientes de carros de alquiler y motos, aunque esta se incumple debido a que se realizaron varias rentas lineales que, aunque generan ingresos para la Sucursal no se les exige la compra del combustible. La flota resulta insuficiente para satisfacer la demanda, pues el mercado del turismo se hace cada vez más amplio y la asignación de vehículos se comporta de forma inestable, además de que se carece de autos económicos para la renta, lo cual provoca que la tarifa de precios sea elevada.

UEN Agencia Moa: cuenta con un personal calificado y eficiente, comprometido con la organización. Presta servicios de renta de autos y motos de diferentes categorías, con una flota de buen confort, posibilitando la excelente calidad de los servicios. Poseen variedad de precios en dependencia del modelo y los tipos de renta, aunque estos son altos, pues la Sucursal debe cumplir con la Política de Precios aplicada por la Casa Matriz. La flota que tiene es pequeña, pero satisface la demanda, aun cuando se carece de autos económicos para la renta. Se realizan algunas acciones de promoción y publicidad para fortalecer la actividad. A pesar de ello, se incumple la venta de combustible, aunque en menor porción que las otras agencias, debido a que se planificó como precio plan 1.30 CUC/L, sin embargo, se trabajó todo el año con 1.20 CUC/L, además de que se realizaron un total de 20 rentas lineales.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

Para la confección de la Matriz del Grupo Consultor de Boston se tuvieron en cuenta la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, la participación en el mercado y los ingresos, no fue posible utilizar el margen de utilidad debido a que los procesos contables que lo recogen en la Sucursal se confeccionan de forma centralizada, o sea no se calculan por agencias.

Figura 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston de la sucursal



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Sucursal.

La UEN Ómnibus está posicionada en el cuadrante estrella pues la tasa de crecimiento en ventas y la participación en el mercado son altas. Para mantenerse en el mercado se deben implementar estrategias de marketing agresivas o estrategias de crecimiento y desarrollo, mediante el perfeccionamiento del Plan de Marketing de la sucursal con acciones dirigidas a mejorar la comercialización de este servicio y el incremento de la promoción y publicidad de las diversas ofertas por parte de las Agencias de Viaje.

En el cuadrante dilema quedaron ubicadas las UEN Agencia Guardalavaca, Agencia Holguín y Agencia Moa, debido a que poseen alta tasa de crecimiento en ventas, pero su participación en el mercado es baja, ya que se enfrentan a una fuerte competencia por parte de Transgaviota, Cubataxi y los particulares. Con el objetivo de mejorar su posición se deben trazar estrategias de marketing intensivas para hacer frente a la competencia y penetrar en el mercado, como estudiar este último a profundidad para adaptarse a las condiciones del entorno, rediseñar el Plan de Marketing e incrementar la promoción y la publicidad de cada una de las agencias.

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

A través del análisis interno efectuado se pudieron determinar los factores que influyen en el desarrollo de cada subsistema y UEN (fortalezas y debilidades), estos se recogieron en el (**Anexo # 22**). Una vez identificados los factores y mediante trabajo en grupo los expertos procedieron a la reducción de los mismos a un listado de los veinte más importantes, los cuales se emplearán posteriormente en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Fortalezas

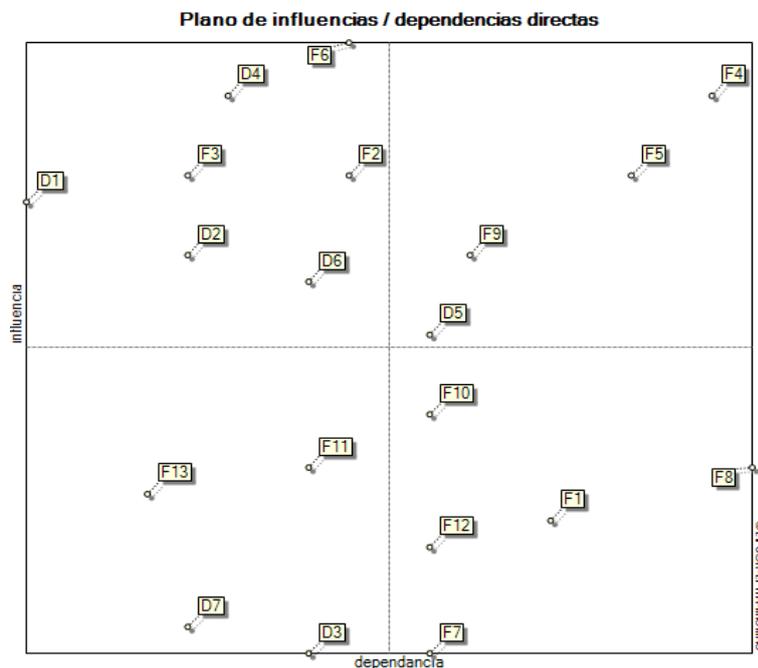
- F1: Personal calificado y comprometido
- F2: Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC-ISO 9001/2008
- F3: Base tecnológica de mantenimiento y fregado actualizada
- F4: Seguridad y fiabilidad de los servicios
- F5: Diversidad de ofertas por categorías
- F6: Flota con buena calidad y confort
- F7: Variedad de sistemas de pago
- F8: Actividad promocional
- F9: Talleres propios
- F10: Control de la flota por GPS
- F11: Servicio de asistencia técnica en la vía 24 horas
- F12: Condiciones de trabajo
- F13: Almacenes propios

Debilidades

- D1: Autonomía financiera
- D2: Carencia de autos económicos para la renta
- D3: Plan de Marketing generalizado
- D4: Flota de autos insuficiente
- D5: Escasez de piezas de repuesto y accesorios para reparación y mantenimiento
- D6: Tarifa de precios
- D7: Incumplimiento de la venta de combustible

Para determinar la importancia de los factores el procedimiento propone el empleo del software MICMAC, estos se relacionaron de acuerdo a la influencia de cada uno de ellos sobre los restantes en la Matriz de Influencias Directas, asignándole valores entre 0 y 3 (3 muy influyente, 2 influyente, 1 poco influyente y 0 no influye). Para el análisis de los resultados se tomó el Plano de Influencias/Dependencias Directas, donde cada factor se ubicó en una de las cuatro zonas según su importancia, comenzando por la de poder (más importante) y por último la de problemas autónomos (menos importantes).

Figura 3. Plano de influencias/ dependencias directas de los factores internos.



Fuente: salida del software MICMAC

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

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

Tabla 5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A.

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal calificado y comprometido	0,03	3	0,09
Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la NC-ISO-9001/2008	0,08	4	0,32
Base tecnológica de mantenimiento y fregado actualizada	0,08	4	0,32
Seguridad y fiabilidad de los servicios	0,06	4	0,24
Diversidad de ofertas por categorías	0,06	4	0,24
Flota con buena calidad y confort	0,09	4	0,36
Variedad de sistemas de pago	0,03	3	0,09
Actividad promocional	0,04	3	0,12
Talleres propios	0,05	4	0,20
Control de la flota por GPS	0,04	3	0,12
Servicio de asistencia técnica en la vía 24 horas	0,02	3	0,06

Condiciones de trabajo	0,03	3	0,09
Almacenes propios	0,02	3	0,06
Autonomía financiera	0,07	1	0,07
Carencia de autos económicos para la renta	0,07	1	0,07
Plan de marketing generalizado	0,01	2	0,02
Flota de autos insuficiente	0,09	1	0,09
Escasez de piezas de repuesto y accesorios para reparación y mantenimiento	0,05	1	0,05
Tarifa de precios	0,07	1	0,07
Incumplimiento de la venta de combustible	0,01	2	0,02
Total	1,00		2,70

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos y del resultado del software Micmac.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) obtuvo un resultado total ponderado de 2.70, lo cual indica que la Sucursal posee una situación interna favorable, prevaleciendo las fortalezas sobre las debilidades. Las fortalezas que más influyen son: flota con buena calidad y confort, base tecnológica de mantenimiento y fregado actualizada, Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las NC-ISO-9001/2008, seguridad y fiabilidad de los servicios, diversidad de ofertas por categorías y contar con talleres propios; las cuales deben ser empleadas para eliminar las debilidades con que cuenta, entre ellas resaltan: la autonomía financiera, la carencia de autos económicos para la renta, la insuficiente flota de autos, la escasez de piezas de repuesto y accesorios para reparación y mantenimiento, así como la tarifa de precios.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Análisis del macroentorno

Económico – Generales: en los últimos años, el turismo se ha convertido en una de las industrias más importantes a nivel mundial que contribuye al desarrollo económico, social y cultural de los pueblos. Su rápido crecimiento está dado fundamentalmente por la existencia cada vez mayor de una demanda real y potencial de viajes en diversos países emisores que puede y debe satisfacerse con las ofertas del sector turístico en los destinos receptivos, originada esencialmente por la necesidad y motivación de los clientes de adquirir, cada día, nuevas y variadas experiencias. Los lazos diplomáticos entre Cuba y otros países han hecho posible la visita de extranjeros al país y en específico al destino Holguín, debido a su atractivo, esto trae como resultado el crecimiento acelerado de los extranjeros de diferentes nacionalidades, lo cual unido a la construcción de nuevos hoteles pertenecientes al grupo Cubanacán, provoca un incremento la demanda de los servicios que presta la Sucursal y facilitan a su vez la ampliación de los mismos. Sin embargo, el Bloqueo Económico de Estados Unidos contra el país y la Crisis Económica Mundial afectan de forma directa el desarrollo de las empresas, provocando la carencia de piezas de repuesto en el mercado nacional, principalmente porque no se pueden adquirir estas de forma directa sino mediante un tercer país y a un mayor precio. Por otro lado, la asignación del presupuesto que recibe la entidad por parte de la Casa Matriz es insuficiente, lo cual limita su operatividad.

Legales: el país se encuentra actualizando el Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución con el fin de optimizar cada uno de los recursos y potencialidades existentes en las empresas cubanas. El objetivo fundamental del sector del turismo es la captación directa de divisas, la cual se desarrolla mediante indicaciones y resoluciones centralizadas de la Casa Matriz, el MINTUR y luego se le informa a la Sucursal sobre los cambios o modificaciones que deben realizar para cumplir con cada uno de los lineamientos propuestos en el Modelo Económico Cubano. En este sentido, uno de los principales objetivos de la Sucursal es el cumplimiento de varios lineamientos entre los que pueden mencionarse: “incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio “(**Lineamiento 257**)” y “perfeccionar el trabajo de planificación y control del uso de los portadores energéticos, ampliando los elementos de medición y la calidad de los

indicadores de eficiencia e índices de consumo establecidos” (**Lineamiento 253**). La Sucursal posee aprobación para prestar servicios a clientes terceros en medios de transportes propios u arrendados y tiene la licencia ambiental aprobada por el CITMA para poder operar sin riesgos para el medio ambiente. Los precios por los que se rige son establecidos por la Casa Matriz de forma centralizada a través de la aplicación de su Política de Precios.

Demográficos: la Sucursal se encuentra posicionada en un entorno favorable para su desarrollo debido al creciente incremento del turismo en los últimos años en el polo turístico Guardalavaca, favoreciendo la prestación de servicios a los visitantes del destino, ya que la variedad de clientes provenientes de disímiles países hospedados en la cadena de hoteles Cubanacán son primordiales para el desarrollo de la empresa. En estos momentos el entorno se encuentra en un proceso de cambios positivos que dan lugar a las nuevas inversiones hoteleras por parte de compañías francesas, siendo esta una gran oportunidad para que los servicios de la Sucursal se extiendan en los próximos años. Además, tiene la posibilidad de contratar fuerza de trabajo a través de la bolsa de empleo de Cubanacán.

Culturales: la entidad posee un amplio reconocimiento a escala nacional e internacional debido a que es el transportista oficial de los eventos, congresos y ferias nacionales que se realizan en el país y la provincia y de las delegaciones de alto nivel a las que presta un buen servicio, siendo una gran oportunidad para su desarrollo. Además, pertenece al MINTUR que es un sector reconocido a nivel nacional por los aportes que genera al país.

Tecnológico: la utilización de las “Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)” en el sector turístico, definida como “turismo electrónico”, ha influido de forma decisiva en la gestión estratégica y operativa de las empresas y los destinos turísticos. La aparición de Internet, la World Wide Web, las redes sociales y la revolución 2.0 han proporcionado un conjunto de aplicaciones que permiten la elaboración y el intercambio de contenidos generados por los usuarios, revolucionando el marketing turístico. Los cambios tecnológicos ocurridos en el entorno son primordiales para el desarrollo de la operatividad de la Sucursal, facilitando la actualización e innovación de las capacidades técnicas de la empresa y dando la posibilidad del pago desde el exterior de los servicios de la Sucursal.

Análisis del microentorno

En los últimos años la competencia se ha ido desarrollando aceleradamente, por lo que resulta necesario que las entidades extra hoteleras busquen vías y alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez se vuelven más exigentes en busca de la calidad, con el fin de lograr una mejor posición competitiva. En este sentido la Sucursal posee un mercado bien segmentado, sus clientes son leales con cada uno de los servicios prestados de renta de autos y ómnibus, lo que le permite contar con un mercado seguro. La organización cuenta con una amplia cartera de proveedores actualizada y dividida por líneas de negocio, sus relaciones comerciales son óptimas lo cual garantiza la prestación de todos los servicios que se brindan con mayor eficiencia y rentabilidad.

Principales Clientes de Renta:

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

Principales Clientes de Ómnibus:

1. Cubanacán
2. Cubatur
3. Havanatur
4. Ecotur
5. Terceros
6. Entidades del MINTUR

Principales Suministradores:

1. Pinar del Río Sucursal TRANSTUR
2. Cubacar Ciudad Habana
3. TRANSTUR S.A Oficina Central
4. TRANSTUR Comunicaciones
5. Importadora y Aseguramiento (suministro de piezas y materiales de mantenimiento)
6. Rex
7. Cubacar Varadero

Análisis externo de las UEN

UEN Ómnibus: se encuentra ubicada en una posición estratégica debido a la existencia del polo turístico Guardalavaca y las agencias de viajes Cubanacán (Cubatur, Havanatur, Ecotur, Amistur y Paradiso), permitiéndole ofrecer los servicios turísticos a una variedad de clientes de las entidades y a terceros mediante contrato u arrendamiento. La demanda de los servicios es amplia en temporada baja y alta, y sus clientes se muestran satisfechos debido a la calidad de los servicios. Cuenta con dos Centros Nacionales de Operaciones (CNO) que prestan servicios las 24 horas, permitiéndoles auxiliar en caso de roturas o accidentes a los pasajeros, pidiendo refuerzo a otras provincias e incluso a la Sucursal en caso de que no exista la posibilidad de reponer el ómnibus; esto puede verse afectado por la carencia en el mercado de piezas de repuesto. La competencia directa es Transgaviota la cual presta servicios a los grupos hoteleros mediante apoyo.

UEN Agencia Guardalavaca: esta agencia posee gran prestigio a escala nacional e internacional por la calidad de los servicios que presta, avalado además por la satisfacción de sus clientes. Se encuentra enmarcada en el polo turístico Guardalavaca permitiéndole tener gran demanda y prestar servicios a los clientes que se encuentren de visita, convirtiéndose así en un mercado seguro. La carencia de piezas de repuesto en el mercado nacional afecta de forma directa a la agencia, ya que estas no se pueden adquirir directamente sino a través de terceros países y a precios elevados, debido fundamentalmente al Bloqueo Económico impuesto al país. El presupuesto asignado por la Casa Matriz a la Sucursal es limitado, restringiendo la compra de nueva flota para la comercialización; además posee una fuerte competencia con precios más atractivos que los establecidos para la Sucursal.

UEN Agencia Holguín: los servicios que presta esta agencia poseen gran demanda y reconocimiento a escala nacional e internacional, debido fundamentalmente a la calidad de los mismos, demostrado por la satisfacción y lealtad de sus clientes. Tiene representatividad en lugares estratégicos de la ciudad, prestando sus servicios a variados clientes de diversas procedencias. Por otra parte, los competidores se encuentran desplegados por toda la ciudad y sus precios son más atractivos que los de la Sucursal. Además, existe carencia de piezas de repuesto en el mercado, lo cual provoca la paralización de la flota.

UEN Agencia Moa: su ubicación geográfica es buena al estar posicionada en el Hotel Miraflores, con una gran demanda que le permite contar con un mercado estable y seguro. Cuenta con una variedad de clientes satisfechos y leales como resultado de la calidad de los servicios prestados. Posee gran competencia por parte de Transgaviota, Cubataxi y los particulares que se encuentran posicionados en el mismo segmento de mercado y cuentan con precios más atractivos. Por otra parte, la carencia de piezas de repuesto en el mercado limita a la agencia a posicionarse en un mejor lugar frente a sus competidores.

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

La Sucursal tiene sus competidores definidos por las distintas actividades que realiza, estos a su vez fueron divididos por UEN para analizar en qué posición se encuentra cada una de ellas en el mercado a través de la Matriz de Perfil Competitivo. Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

Tabla 6. Resumen de los resultados de las matrices de perfil competitivo de las UEN.

UEN				
Ómnibus	Sucursal (3.75)	Transgaviota (3.61)		
Agencia Guardalavaca	Sucursal (3.42)	Transgaviota (3.39)	Cubataxi (2.66)	Particulares (2.51)
Agencia Holguín	Sucursal (3.50)	Transgaviota (3.48)	Cubataxi (2.93)	Particulares (2.51)
Agencia Moa	Sucursal (3.56)	Transgaviota (3.48)	Cubataxi (2.70)	Particulares (2.41)

Fuente: elaboración propia

UEN Ómnibus

En la actividad de ómnibus la Sucursal solo cuenta con un competidor en el mercado (Transgaviota), al realizar la Matriz de Perfil Competitivo se pudo determinar que la Sucursal se posiciona por encima de este con un resultado total ponderado de 3.75, avalado por la satisfacción de sus clientes, la superioridad tecnológica de mantenimiento y fregado, así como el tamaño de la flota. A pesar de ello, no se debe descuidar la competencia, cuyo resultado en esta matriz fue de 3.61, ya que Transgaviota cuenta con una mejor tarifa de precios y disponibilidad financiera, además de igualar a la Sucursal en varios factores.

UEN Agencia Guardalavaca

Los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo de la Agencia Guardalavaca muestran que esta ocupa el primer lugar, con un resultado total ponderado de 3.42, debido a la satisfacción de sus clientes, por tener mayor flota que la competencia, así como una mejor tecnología. El segundo lugar lo ocupa Transgaviota con valor de 3.39, ya que cuenta con mayor disponibilidad financiera y una tarifa de precios más flexible; teniendo en cuenta que los valores de ambos se encuentran muy cercanos se recomienda estar alerta a la competencia pues esta se puede desplazar y obtener mejores resultados. Cubataxi se sitúa el tercer lugar con un valor de 2.66 y en el cuarto los particulares con 2.51, a pesar de contar con mejores precios que la Sucursal.

UEN Agencia Holguín

La Matriz de Perfil Competitivo para esta agencia ubica en el número uno a la Sucursal, con un resultado ponderado de 3.50 destacándose por la satisfacción de sus clientes, a pesar de ello se recomienda al igual que en el caso anterior mantenerse alerta, pues Transgaviota se ubica muy cercano con un valor de 3.48, ya que posee tarifas de precios inferiores y mayor disponibilidad financiera, pudiendo desplazar a la Sucursal en el mercado. El tercer y el cuarto lugar lo ocupan Cubataxi y los particulares con valores de 2.93 y 2.51 respectivamente, los cuales representan un menor peligro para la Sucursal.

UEN Agencia Moa

Según muestra la matriz analizada el primer lugar lo ocupa la Sucursal con un valor de 3.56 debido a que cuenta con autos con mejor confort, su tecnología de mantenimiento y fregado es superior, posee mayor diversidad de ofertas por categorías y también se destaca la satisfacción de los clientes. En segundo lugar, se ubica Transgaviota con valor de 3.48 por tener mejor actividad promocional, disponibilidad financiera y atractivas tarifas de precios, su posición es muy cercana a la Sucursal por lo que se debe estar alerta a cualquier cambio en los factores y mejorar en aquellos que representan una debilidad. El tercer y cuarto lugar lo ocupan Cubataxi y los particulares con valores

de 2.70 y 2.41 respectivamente, desplazados por tener menor diversidad de ofertas y cantidad de flota que sus competidores, entre otros factores.

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

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

Oportunidades

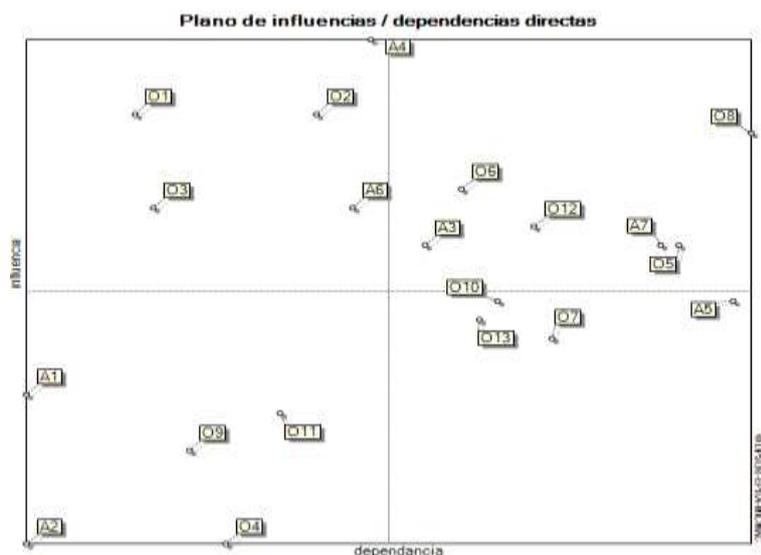
- O1: Incremento del turismo
- O2: Actualización del modelo económico cubano
- O3: Nuevas inversiones hoteleras
- O4: Bolsa de empleo de Cubanacán
- O5: Reconocimiento a escala nacional e internacional
- O6: Acceso al pago desde el exterior
- O7: Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales
- O8: Demanda de los servicios
- O9: Posición geográfica
- O10: Aprobación para prestar servicios a clientes terceros
- O11: Centro Nacional de Operaciones
- O12: Mercado seguro con variedad de clientes
- O13: Inserción en eventos, congresos y ferias nacionales

Amenazas

- A1: Bloqueo Económico y Comercial
- A2: Crisis Económica Mundial
- A3: Centralización del presupuesto por la Casa Matriz
- A4: Fuerte competencia con precios más atractivos
- A5: Exigencias de los clientes
- A6: Carencia de piezas de repuesto en el mercado
- A7: Política de Precios establecida por la Casa Matriz

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

Figura 4. Plano de influencias/ dependencias directas de los factores externos.



Fuente: salida del Software MICMAC.

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

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

Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento del turismo	0.09	4	0.36
Actualización del modelo económico cubano	0.09	4	0.36
Nuevas inversiones hoteleras	0.08	4	0.32
Bolsa de empleo de Cubanacán	0.01	3	0.03
Reconocimiento a escala nacional e internacional	0.05	4	0.20
Acceso al pago desde el exterior	0.07	4	0.28
Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales	0.03	3	0.09
Demanda de los servicios	0.07	4	0.28
Posición geográfica	0.02	3	0.06
Aprobación para prestar servicios a clientes terceros	0.04	3	0.12
Centro Nacional de Operaciones	0.02	3	0.06
Mercado seguro con variedad de clientes	0.06	4	0.24
Inserción en eventos, congresos y ferias nacionales	0.03	3	0.09
Bloqueo Económico y Comercial	0.02	2	0.04

Crisis Económica Mundial	0.01	2	0.02
Centralización del presupuesto por la Casa Matriz	0.05	1	0.05
Fuerte competencia con precios más atractivos	0.09	1	0.09
Exigencias de los clientes	0.04	2	0.08
Carencia de piezas de repuesto en el mercado	0.08	1	0.08
Política de Precios establecida por la Casa Matriz	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.90

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos y del resultado del software mic mac.

El resultado total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**2.90**) muestra que la organización posee una situación externa favorable con un predominio de las oportunidades sobre las amenazas. Entre las oportunidades se destacan: el incremento del turismo, la actualización del modelo económico cubano, las nuevas inversiones hoteleras, el reconocimiento a escala nacional e internacional, el acceso al pago desde el exterior, la demanda de sus servicios, y el mercado seguro con variedad de clientes; todas ellas sirven para hacer frente a sus amenazas, entre las cuales resaltan: la centralización del presupuesto por la Casa Matriz, la fuerte competencia con precios más atractivos, la carencia de piezas de repuesto en el mercado y la Política de Precios establecida por la Casa Matriz.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

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

Para la confección de la Matriz DAFO por impactos el grupo de expertos organizó los factores internos por filas y los externos por columnas, mediante tormenta de ideas otorgaron valores de ponderación entre 0 y 3 a los impactos entre ellos, donde 0: no existe impacto y 3: impacto de máxima intensidad. Como resultado se obtuvo que la Sucursal se ubica en el cuadrante FO con 202 puntos, coincidiendo con el diagnóstico estratégico realizado en el paso anterior, por lo que las estrategias a potenciar deben ser de tipo ofensivas.

Figura 5. Matriz DAFO por impacto de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Suma
F1	0	3	0	3	3	0	0	2	0	1	0	1	1	14	1	1	2	3	1	1	1	10
F2	1	3	0	1	3	1	0	0	1	3	1	0	1	15	1	2	1	2	3	1	2	12
F3	0	1	1	1	1	0	2	0	1	2	1	1	1	12	2	2	1	1	1	2	1	10
F4	1	3	2	1	3	1	0	3	2	3	2	0	3	24	3	1	2	1	3	1	2	13
F5	1	1	2	1	3	0	2	1	0	3	2	3	3	22	1	2	2	2	2	0	3	12
F6	0	2	1	1	3	0	1	3	0	3	3	3	3	23	2	0	0	0	3	0	1	6
F7	0	2	0	0	2	3	1	3	1	2	0	2	2	18	2	0	2	1	3	0	2	10
F8	3	2	1	1	3	3	3	3	1	1	0	3	3	27	1	0	0	1	3	0	0	5
F9	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	2	0	0	6	2	2	0	0	1	3	2	10
F10	0	3	3	0	2	0	0	0	0	1	1	1	3	14	1	1	0	1	1	2	3	9
F11	0	0	0	0	2	0	1	2	2	2	3	1	1	14	2	1	3	1	1	3	1	12
F12	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	0	1	8	3	0	2	0	1	2	2	10	
F13	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	5	1	1	1	0	0	3	1	7
														202								126
D1	0	1	3	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	10	3	3	3	2	2	3	1	17
D2	3	1	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	10	2	1	3	0	0	1	2	9
D3	2	0	0	1	3	2	0	1	1	0	3	3	2	18	1	2	3	3	2	2	1	14
D4	3	0	3	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	21	2	3	2	2	3	2	0	14
D5	2	1	0	1	3	2	2	1	3	1	3	3	2	24	1	2	3	3	2	3	1	15
D6	2	0	2	3	2	2	1	0	0	1	2	2	3	20	2	3	1	3	2	1	2	14
D7	0	2	3	3	2	1	0	1	1	0	0	3	2	18	1	2	2	1	3	3	2	14
														121								97

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos.

A continuación, se procedió a la confección de la Matriz Interna – Externa a partir de los resultados totales ponderados de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos. Según esta

matriz la Sucursal se ubica en el cuadrante V, la recomendación es seguir estrategias de resistencia que permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para resolver las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas que presenta el entorno de la misma, y así poder ubicarse en cuadrantes superiores. La Sucursal Holguín TRANSTUR S.A debe solicitar una modificación de la tarifa de precios, así como mayor autonomía financiera, realizar un nuevo plan de marketing con el objetivo de priorizar los servicios de mayor comercialización y hacerle frente a la competencia, que le permita además prepararse para cualquier cambio que se pueda producir en el entorno.

Según los resultados de las matrices anteriores y el diagnóstico realizado la Sucursal presenta un predominio de fortalezas y oportunidades, sin embargo, es necesario precisar que cuenta con debilidades y amenazas importantes, por lo que la posición de resistencia de la Matriz Interna – Externa no contradice el enfoque ofensivo de la Matriz DAFO.

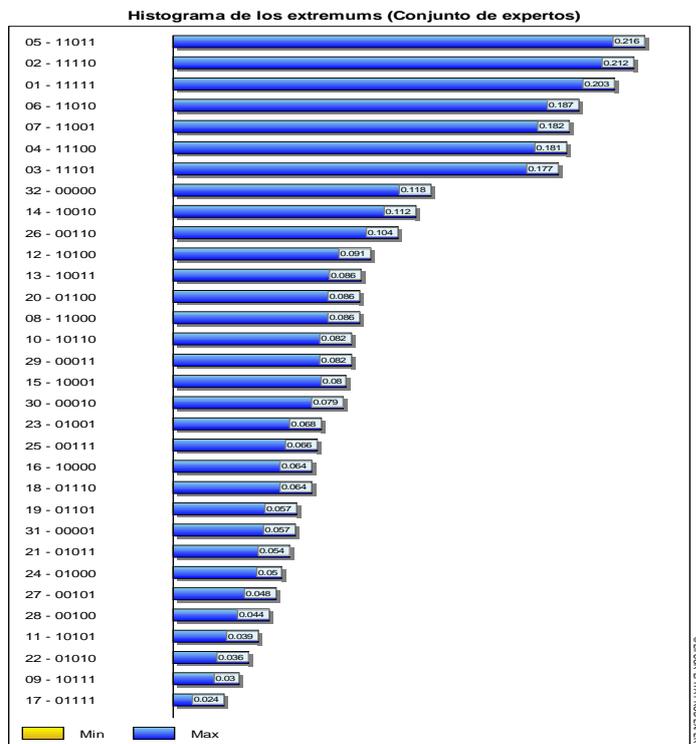
Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

Este análisis tiene el objetivo de intentar prever la evolución de la organización y el impacto de los cambios que se produzcan en su entorno a través del empleo del Método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – Prob – Expert), para ello el grupo de expertos determinó cinco posibles hipótesis:

- H1: Aumento del turismo
- H2: Aumento de los lazos diplomáticos
- H3: Recrudescer el bloqueo económico
- H4: Incremento de inversiones hoteleras
- H5: Aumento de la competencia

Luego de definir las hipótesis cada uno de los expertos procedió a la determinación de las probabilidades simples y condicionales de estas, teniendo en cuenta que los valores asignados estuvieran entre 0 (muy improbable) y 1 (muy probable). Las hipótesis y sus probabilidades fueron procesadas en el software SMIC, para el análisis de los resultados se tomó el histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos.

Figura 6. Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método Smic-Prob – Expert



Fuente: salida del software SMIC-prob-expert

De acuerdo al histograma el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia es el número 5 (11011), con un valor de 21.6%, el cual describe la ocurrencia de las dos primeras hipótesis y las dos últimas; el optimista es el número 6 (11010) con una probabilidad de 18.7%, donde ocurren la primera, la segunda y la cuarta hipótesis y solo se rechazan la tercera y la quinta; por último el escenario pesimista es el 27 (00101) con una probabilidad de 4.8%.

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

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

Tabla 8. Matriz DAFO de la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A

	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Incremento del turismo Actualización del modelo económico cubano Nuevas inversiones hoteleras Reconocimiento a escala nacional e internacional Acceso al pago desde el exterior Demanda de los servicios Mercado seguro con variedad de clientes 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> Centralización del presupuesto por la Casa Matriz Fuerte competencia con precios más atractivos Carencia de piezas de repuesto en el mercado Política de Precios establecida por la Casa Matriz Bloqueo Económico y Comercial
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de la Calidad certificado por las normas cubanas ISO 9001/2008 Base tecnológica de mantenimiento y fregado actualizada Seguridad y fiabilidad de los servicios Diversidad de ofertas por categorías Flota con buena calidad y confort Talleres propios 	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar el Sistema de Gestión Integral de Calidad. Aprovechar el incremento del turismo en el territorio para extender el servicio y brindarles las variadas ofertas de la Sucursal. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal. Diseñar una estrategia de alianza comercial con clientes terceros para potenciar los servicios en el mercado nacional. Contribuir a la actualización del modelo económico cubano a través de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los lineamientos asignados. Asegurar la base tecnológica de mantenimiento que garantice la calidad y estabilidad de la flota. Desarrollar acciones comerciales en los mercados emergentes de las nuevas inversiones hoteleras 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar el mantenimiento sistemático requerido a la flota con los recursos disponibles para ralentizar su deterioro. Adquirir suficientes piezas de repuesto cuando existan en el mercado aprovechando la capacidad de almacenaje y los talleres propios. Fortalecer las acciones de venta para hacerle frente a los precios más bajos de la competencia. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado. Gestionar contratos con nuevos suministradores importadores para obtener las piezas de repuesto necesarias para el mantenimiento de la flota.

	aprovechando la diversidad de ofertas y la calidad de la flota.	
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias de supervivencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía financiera 2. Carencia de autos económicos para la renta. 3. Flota de autos insuficiente 4. Tarifa de precios 5. Escasez de piezas de repuesto y accesorios para reparación y mantenimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el sistema de venta online para garantizar el acceso de clientes potenciales a los servicios de la Sucursal 2. Lograr una explotación eficiente de la flota de vehículos. 3. Gestionar con la Casa Matriz el presupuesto para la adquisición autos económicos que permitan satisfacer la creciente demanda. 4. Rediseñar el Plan de Marketing de la Sucursal con acciones para la comercialización que permitan satisfacer la demanda de los servicios. 5. Aprovechar el reconocimiento internacional para realizar campañas de publicidad y promoción online de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades 2. Desarrollar procesos de innovación que contribuyan a atenuar los efectos de las limitaciones de presupuesto 3. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas. 4. Incentivar la innovación tecnológica para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de piezas de repuesto en el mercado. 5. Garantizar el empleo de los recursos financieros en aquellas actividades que generen mayores ingresos.

Fuente: elaboración propia a partir del criterio de los expertos.

Etapa IV. Toma de Decisiones

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

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

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

Escenario más probable

El incremento de los lazos diplomáticos de Cuba con el resto del mundo trae consigo ventajas económicas favorables para los servicios turísticos, ya que los visitantes al destino aumentan, favoreciendo el desarrollo de nuevas inversiones hoteleras. El Bloqueo Económico impuesto por EE.UU. a Cuba, representa una oportunidad a favor de los servicios turísticos, pues el destino se convierte en una ilusión para nuevos visitantes con curiosidad de conocer las características de un país en esta situación. Todos estos factores influyen de forma directa para que se incremente la competitividad en el sector, penetrando segmentos de mercado de la sucursal.

Escenario Optimista

El gradual aumento del turismo al destino Holguín es resultado del incremento de los lazos diplomáticos de Cuba con el resto del mundo y de la ilusión de nuevos visitantes de conocer un país afectado por el Bloqueo Económico; trayendo consigo que el Ministerio del Turismo invierta en nuevas instalaciones hoteleras con el fin de poder prestar variedad de servicios a los turistas. Se eleva la competitividad en el sector, penetrando segmentos de mercado de la Sucursal en busca de otras oportunidades, lo cual resulta favorable.

Escenario Pesimista

El Bloqueo Económico impuesto por Estados Unidos a Cuba se recrudece, obstaculizando el desarrollo de lazos diplomáticos con otros países, por consiguiente, la afluencia de turistas al destino disminuye, resultando innecesario invertir en nuevas instalaciones hoteleras. Además, la competencia penetra segmentos de mercado de la Sucursal, dificultando su desempeño.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2017 – 2020

Partiendo de la misión de la entidad como objetivo supremo y tomando en consideración el diagnóstico realizado, así como las directivas establecidas para la Sucursal, se formularon los siguientes objetivos estratégicos:

1. Lograr la implementación del Sistema de Gestión Integral de Calidad en el 2018.
2. Incrementar en un 5% las utilidades generales de la Sucursal para el año 2020.
3. Alcanzar un índice de satisfacción al cliente del 98% para el año 2020.
4. Realizar el empleo eficiente del 100% de los portadores energéticos para el año 2020.

Paso No.3. Selección de estrategias

En la selección de las estrategias se tuvo en cuenta el resumen del diagnóstico realizado, los escenarios, los objetivos estratégicos y las alternativas estratégicas propuestas en la Matriz DAFO. A partir de estos criterios, las estrategias seleccionadas por el grupo de expertos son las siguientes:

1. Implementar el Sistema de Gestión Integral de Calidad.
2. Aprovechar el incremento del turismo en el territorio para extender el servicio y brindarles las variadas ofertas de la Sucursal.
3. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal.
4. Diseñar una estrategia de alianza comercial con clientes terceros para potenciar los servicios en el mercado nacional.
5. Contribuir a la actualización del modelo económico cubano a través de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los lineamientos asignados.
6. Asegurar la base tecnológica de mantenimiento que garantice la calidad y estabilidad de la flota.
7. Desarrollar acciones comerciales en los mercados emergentes de las nuevas inversiones hoteleras, aprovechando la diversidad de ofertas y la calidad de la flota.
8. Realizar el mantenimiento sistemático requerido a la flota con los recursos disponibles para ralentizar su deterioro.
9. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado.
10. Gestionar contratos con nuevos suministradores importadores para obtener las piezas de repuesto necesarias para el mantenimiento de la flota.
11. Lograr una explotación eficiente de la flota de vehículos
12. Gestionar con la Casa Matriz el presupuesto para la adquisición autos económicos que permitan satisfacer la creciente demanda.
13. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades
14. Incentivar la innovación tecnológica para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de piezas de repuesto en el mercado.
15. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.

Paso No.4. Plan de Acción

El último paso desarrollado en esta investigación fue la elaboración de un Plan de Acción para la Sucursal, cuyo objetivo es facilitar la ejecución de las estrategias seleccionadas a partir de un conjunto de acciones con sus responsables y fecha de cumplimiento. Corresponde a la alta dirección

de la sucursal la implementación de las etapas V y VI, pues será la encargada de velar por la ejecución y el control de la planeación estratégica desarrollada; se sugiere tener en cuenta los elementos propuestos en el procedimiento referidos a las etapas antes señaladas.

Tabla 9. Plan de Acción Estratégico para la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A.

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsables
1. Implementar el Sistema de Gestión Integral de Calidad.	- Verificar los requisitos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	Febrero/2017	Especialista de Calidad
	- Certificar el Sistema de Gestión Integral de Calidad.	Julio/2018	Director General
2. Aprovechar el incremento del turismo en el territorio para extender el servicio y brindarles las variadas ofertas de la Sucursal.	- Incrementar la publicidad y promoción de los servicios que se ofertan.	Permanente	Subdirector Comercial
	- Imprimir pancartas y folletos para repartir a los clientes.	Trimestral	Especialista Comercial
	- Utilizar la tecnología de comunicación existente, para llegar al cliente por todas las vías y canales disponibles.	Permanente	Especialista Comercial
3. Gestionar convenios con nuevas agencias de viaje receptoras para comercializar los servicios de la Sucursal.	- Realizar un estudio del mercado para la búsqueda de nuevas agencias de viaje receptoras.	Diciembre/2017	Especialista Comercial
	- Establecer convenios con las nuevas agencias receptoras para la comercialización del servicio.	Marzo/2018	Director Comercial
	- Crear paquetes de información de los servicios que se ofertan en la Sucursal.	Marzo/2018	Especialista Comercial
	- Entregar paquetes de información a las agencias de viaje receptoras.	Abril/2018	Director Comercial
4. Diseñar una estrategia de alianza comercial con clientes terceros para potenciar los servicios en el mercado nacional.	- Incrementar la publicidad y promoción de los servicios hacia entidades terceras.	Permanente	Subdirector Comercial
	- Brindarle servicios de renta a otras empresas.	Enero/2018	Subdirector Comercial
5. Contribuir a la actualización del modelo económico cubano a través de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los lineamientos asignados.	- Velar por la calidad de los servicios prestados.	Permanente	Especialista de calidad
	- Controlar el uso eficiente de los portadores energéticos.	Permanente	Subdirector de Operaciones
	- Emplear el presupuesto asignado en las actividades más importantes para la Sucursal.	Anual	Subdirector Económico
	- Velar por el cumplimiento de los aportes de la Sucursal.	Anual	Director General
6. Asegurar la base tecnológica de mantenimiento que garantice la calidad y estabilidad de la flota.	- Controlar el mantenimiento de los compactos de limpieza.	Trimestral	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Garantizar con los medios existentes la reparación y mantenimiento sistemático de	Según plan	Subdirector de Servicios

	la flota.		Técnicos
	- Controlar el trabajo del personal del área.	Permanente	Subdirector de Servicios Técnicos
7. Desarrollar acciones comerciales en los mercados emergentes de las nuevas inversiones hoteleras aprovechando la diversidad de ofertas y la calidad de la flota.	- Establecer acuerdos para extender los servicios de TRANSTUR hacia las nuevas instalaciones hoteleras.	Junio/ 2018	Subdirector Comercial
	- Imprimir plegables con los servicios que ofrece la Sucursal para el nuevo mercado.	Julio/2018	Especialista comercial
	- Realizar campañas de publicidad y promoción en las nuevas instalaciones.	Julio/2018	Especialista comercial
8. Realizar el mantenimiento sistemático requerido a la flota con los recursos disponibles para ralentizar su deterioro.	- Garantizar los medios necesarios para la reparación y mantenimiento de la flota de acuerdo a la existencia de los mismos en el mercado.	Permanente	Subdirector de Aseguramiento
	- Verificar la calidad de la reparación y mantenimiento realizado.	Permanente	Subdirector de Servicios Técnicos
	- Controlar el cumplimiento del plan de reparación y mantenimiento.	Mensual	Subdirector de Servicios Técnicos
9. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de la sucursal en el mercado.	- Coordinar con FORMATUR y la Universidad de Holguín la realización de estudios e investigaciones.	Trimestral	Subdirector Comercial
	- Emplear los resultados de los estudios realizados para mejorar los factores que resulten inferiores a la competencia.	Permanente	Especialista Comercial
10. Gestionar contratos con nuevos suministradores para obtener las piezas de repuesto necesarias para el mantenimiento de la flota.	- Realizar un estudio en el mercado para la búsqueda de nuevos proveedores.	Enero/ 2018	Subdirector de Aseguramiento
	- Establecer contratos con los nuevos proveedores.	Marzo/ 2018	Jefe de Compras
	- Negociar con los proveedores la fijación de cláusulas que resulten beneficiosas para ambas partes.	Marzo/ 2018	Jefe de Compras
	- Presentar la demanda de piezas de repuesto con el mayor tiempo de antelación posible.	Marzo/ 2018	Subdirector de Aseguramiento
11. Lograr una explotación eficiente de la flota de vehículos.	- Realizar una mejor distribución de la flota por agencias.	Semestral	Subdirector comercial
	- Velar el cumplimiento del movimiento de flota entre agencias que permita contar con existencias en las que tengan mayor demanda.	Mensual	Director General
	- Realizar la reparación sistemática de los vehículos.	Según Plan	Subdirector de Servicios

			Técnicos
12. Gestionar con la Casa Matriz el presupuesto para la adquisición autos económicos que permitan satisfacer la creciente demanda.	- Realizar encuestas a los clientes para demostrar la necesidad de la adquisición de autos económicos para la renta.	Julio/2017	Especialista Comercial
	- Realizar un análisis económico del presupuesto óptimo que se necesita para la adquisición de autos económicos.	Octubre/2017	Subdirector Económico
	- Solicitar el presupuesto a la Casa Matriz.	Enero/2018	Director General
13. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades	- Realizar un análisis económico para establecer el presupuesto que se necesita para el funcionamiento óptimo de la Sucursal.	Diciembre/2017	Subdirector Económico
	- Demostrar la importancia de la autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades.	Enero/2018	Director General
	- Solicitar la autonomía en el manejo de la cantidad resultante del estudio realizado, la cual puede tomarse de sus utilidades.	Enero/2018	Director General
14. Incentivar la innovación tecnológica para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de piezas de repuesto en el mercado.	- Efectuar fórum de ciencia y técnica para desarrollar la innovación tecnológica.	Anual	Director General
	- Incentivar a los trabajadores a presentar trabajos de innovación dándole solución a la escasez de piezas de repuesto.	Permanente	Secretario de la Sesión Sindical
	- Estimular a los trabajadores que participen en el fórum y obtengan resultados.	Anual	Director General
	- Aplicar los resultados relevantes y destacados para mejorar el funcionamiento de la flota.	Permanente	Subdirector de Servicios Técnicos
15. Solicitar a la Casa Matriz una actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas.	- Aplicar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes con los precios actuales.	Septiembre / 2017	Subdirector Comercial
	- Estudiar los precios de la competencia para compararlos con los de la Sucursal.	Octubre/2017	Subdirector Comercial
	- Demostrar la necesidad de contar con tarifas de precios asequibles.	Enero/2018	Director General
	- Solicitar la participación de directivos de la Sucursal en el establecimiento de los precios de TRANSTUR.	Enero/2018	Director General

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento seleccionado en la Sucursal Holguín TRANSTUR S.A permitieron llegar a las siguientes consideraciones que se proponen a manera de conclusiones:

1. La conformación del grupo de expertos logró implicar a los directivos de la Sucursal en la planeación estratégica elaborada, fortaleciendo la objetividad de la misma.

2. Se identificaron los valores compartidos que prevalecen en los trabajadores, los cuales son: disciplina, satisfacción al cliente, perseverancia, justicia, optimismo, sentido de pertenencia y apoyo mutuo.
3. Se formularon la misión y la visión de la Sucursal, pues no se contaba con unas propias, ya que se asumían las de la empresa nacional, las cuales además presentan deficiencias.
4. El diagnóstico realizado muestra que la Sucursal posee una situación interna y externa favorable donde predominan las fortalezas y oportunidades.
5. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO proponen seguir estrategias de resistencia y ofensivas respectivamente.
6. El escenario más probable sólo difiere del deseado en la ocurrencia de la última hipótesis referida al aumento de la competencia.
7. Las estrategias propuestas en la presente investigación y su posterior aplicación permitirán perfeccionar el proceso de planificación de la Sucursal con un enfoque más actualizado.

RECOMENDACIONES

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

1. Presentar al consejo de dirección de la Sucursal el nuevo plan estratégico para que lo ponga a consideración de la Casa Matriz y se valore la factibilidad de su implementación.
2. Someter a aprobación de los directivos de Sucursal Holguín TRANSTUR S.A la misión y la visión propuestas.
3. Solicitar a la Casa Matriz la actualización de la Política de Precios con tarifas más competitivas, así como una mayor autonomía financiera.
4. Mantener un constante monitoreo del entorno, con el objetivo de rediseñar o actualizar el presente Plan Estratégico, ante la ocurrencia de cambios que afecten parcial o totalmente a la entidad.
5. Rediseñar el presente Plan Estratégico al llegar al año 2020.

BIBLIOGRAFÍA

1. Betancourt Tang, J.R. (2006): Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
2. Campos, Eduardo y otros (1999): Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico, Revista Española de Financiación y Contabilidad, No. 100. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable>. Consultado en febrero 2017.
3. Chiavenato, Idalberto (2012). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8va Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
4. Chiavenato, Idalberto (2017). Planeación Estratégica. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
5. Cómo definir misión. Disponible en: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/com>. Consultado en abril 2017.
6. David, Fred R. (2008). La Gerencia Estratégica. Decimoprimer impresión, serie empresarial, PEARSON EDUCACIÓN, México. ISBN: 978-970-26-1189-9
7. De Souza (2000). El diagnostico estratégico citado en la monografía. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica>. Consultado en abril 2017.
8. Decreto Ley 252 del 7 de agosto de 2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, publicado en Gaceta Oficial número 007 ordinaria de 18 de febrero de 2013.

9. Decreto Ley 281 del 16 de agosto de 2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, publicado en Gaceta Oficial número 007 ordinaria de 16 de agosto de 2013.
10. Diario Granma. PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL: DIFÍCIL TAREA A RESOLVER (2007)
11. García, S. E., & Valencia, V. M. (2007). Planeación estratégica. México: trillas.
12. Godet, Michel. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta edición actualizada. Editorial Serpa.
13. González Marrero, Yadira. (2014). Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín. Editorial Académica Española. ISBN 978-3-659-08597-0.
14. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2016).
15. Marulanda Grisales, Natalia y González Gaitán, Henry Helí (2017). Objetivos y decisiones estratégicas operacionales como apoyo al lean manufacturing. Revista Suma de Negocios. Disponible en www.elsevier.es/sumanegocios. ISSN: 2215-910X
16. Macías Buñay Andrea Cecilia y Villegas Sánchez Carlos Luis (2017): "Plan estratégico para mejorar la atención de los usuarios de la unidad médica de diagnóstico Sono-Ray", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-mejora-atencion.html>
17. Menguzzato, M. (2007) La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Edición MES. Editorial Félix Varela, La Habana
18. Modelos de Planeación Estratégica consultados. Disponibles en: <http://zorayadelgado.blogspot.com/2011/04/modelos-de-planificacion>. Consultado en marzo 2017.
19. Sánchez Paz, Norma (2007). Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/248/> ISBN: 978-84-690-5280-8. Consultado en marzo 2017.
20. Steiner, George A (1996). Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A México.
21. Stoner, James A (1996). Administración, sexta edición, reg, número 1524. México
22. Thompson, A. (2016). Administración estrategia. Teorías y Casos. 19 edición. Editorial Mac Graw Hill. 978-607-15-1298-7
23. Ulrich (1978). Excelencia Administrativa. Editorial Limusa. México.