

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales
Carrera de Economía.**

**Tesis en opción al título de
Licenciatura en Economía**

**Título: Formulación de
estrategias en la Sucursal
Transtur S.A Santiago de
Cuba.**

Autor: Yasicleidis Caraballo Montesino.

Tutor: Dr. C. José Armando Estrada Hernández

MSc. Lisbeth Colmeneros Cristian

**“Año 61 de la Revolución”
Junio 2019**

Hoja de Firmas:

Estudiante: _____

Tutor: _____

Oponente: _____

Tribunal

Presidente

Secretario

Vocal

PENSAMIENTO.

“La Revolución debe aspirar a tener la amistad y la simpatía de todos los pueblos del mundo. La Revolución debe aspirar a tener relaciones comerciales con todos los pueblos del mundo”.

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA.

- ✓ **A mi mamá por ser mi razón de vivir, por brindarme todo su amor y dedicación, por confiar siempre en mí. Por darme las fuerzas para iniciar este camino y no dejarme caer ante tantas dificultades.**
- ✓ **A mis abuelos Miladis y Paulino por estar siempre a mi lado.**
- ✓ **A mi abuelo Paulino por ayudarme indirectamente en la realización de este trabajo.**
- ✓ **A mi tío Oliesker por apoyarme siempre que lo necesite.**
- ✓ **Al amor de mi vida Ober Luis por estar siempre a mi lado y de estar en los momentos buenos y malos de mi vida.**
- ✓ **A mi familia en general por brindarme su apoyo incondicional.**

AGRADECIMIENTOS.

- ✓ **A mi mamá por guiarme por un buen camino y por ser mi soporte y mis alegrías.**
- ✓ **A mi familia, abuela, tíos, tías, primos por ser tan unidos y transparentes y estar ahí siempre para mí.**
- ✓ **A mis tutores Dr. C. José Armando Estrada Hernández y MSc. Lisbeth Colmeneros Cristian por dedicarme parte de su tiempo y de apoyarme en la realización de la tesis.**
- ✓ **A Leonardo Carrasco por colaborar y apoyarme en el desarrollo de la investigación al igual que todos los trabajadores de la empresa TRANSTUR S.A Santiago.**
- ✓ **A mis compañeras y amigas de toda la vida Masielis y Yesenia que siempre que las necesito están ahí para mí.**
- ✓ **Aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de esta investigación.**

RESUMEN.

Actualmente las empresas se desenvuelven en una economía más compleja y dinámica, con crecientes exigencias de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno complejo y cada vez más competitivo.

Efectuar la actualización estratégica de la empresa Sucursal Transtur S.A Santiago de Cuba a partir de técnicas y herramientas de gestión adecuadas es el objetivo de esta investigación lo que posibilitará la concepción de una nueva y viable estrategia general para la Sucursal TRANSTUR S.A de Santiago de Cuba, y encauzar los procesos de decisión, adaptándose a las circunstancias de cada momento, adelantándose con visión comercial hacia la satisfacción de las diferentes necesidades y demandas de los clientes y al logro del desarrollo y crecimiento de la empresa.

Para la investigación se abordará sobre aspectos teóricos, conceptos y procedimientos a seguir para la actualización de la estrategia a partir de la gestión empresarial. Se analizarán los factores del macro y micro entorno, y se propondrá un sistema de indicadores para evaluar la estrategia desde su factibilidad y operatividad, con el objetivo final de formular recomendaciones que fortalezcan su viabilidad en la empresa, la toma de decisiones en la entidad y contribuyan al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

SUMMARY.

Currently companies are developing in a more complex and dynamic economy, within creasing demands for productivity, where the laws of the market force them to deepen and change strategies and policies, to plan, create and innovate, to have adaptability, speed of response and sensitivity to anticipate future needs and be able to survive and develop in a complex and increasingly competitive environment.

Carry in go up strategic update of the company Transtur SA Santiago de Cuba from appropriate techniques and management tools is the objective of this research which will enable the conception of a new and viable general strategy for the TRANSTUR SA branch of Santiago de Cuba, and cannel the decision processes, adapting to the circumstances of each moment, advancing with commercial vision towards the satisfaction of the different needs and demands of the clients and the achievement of the development and growth of the company.

For their search, theoretical aspects, concepts and procedures to be followed will be addressed to update the strategy based on business management. The macro and micro environment factors will be analyzed, and a system of indicators will be proposed to evaluate the strategy from its feasibility and operability, with the final objective of formulating recommendations that' strong then its viability in the company, the decision making in the entity and contribute to the improvement of business management.

INDICE.

| | Páginas |
|---|---------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Fundamentos teóricos de la formulación de estrategias empresariales. | 7 |
| I.1 Antecedentes históricos de la estrategia empresarial. | 7 |
| I.2 Estrategias empresariales: fundamentos conceptuales. | 8 |
| I.2.1 Conceptualización y tipología de estrategias empresariales. | 8 |
| I.2.2 Componentes de la estrategia empresarial. | 13 |
| I.3 La dirección estratégica. | 14 |
| I.3.1 Fases de la dirección estratégica. | 15 |
| I.3.2 La formulación de estrategias concepción dentro de la dirección estratégica. | 15 |
| I.4 Metodologías existentes en la Dirección Estratégica. | 16 |
| I.4.1 Modelo de Stoner. | 16 |
| I.4.2 Modelo de Rogelio Gárciga. | 17 |
| I.4.3 Modelo de Philip Kotler. | 18 |
| I.4.4 Modelos de Menguzzato y Renau. | 18 |
| Capítulo II: Metodología para la concepción, implementación y validación de la estrategia empresarial. Caracterización de la Sucursal TRANSTUR S.A Santiago de Cuba. | 20 |
| II.1 Caracterización de la Empresa Transtur S.A de Santiago de Cuba. | 20 |
| II.1.1 Estructura Organizativa. | 20 |
| II.2 Metodología para la concepción, implementación y validación de la estrategia empresarial. | 21 |
| II.2.1 Diagnóstico Estratégico. | 22 |
| II.2.2 Análisis estratégico. | 28 |
| II.2.3 Concepción de la matriz general. Matriz DAFO. | 28 |
| II.2.4 Validación de la estrategia. | 30 |
| II.2.5 Planes de acción estratégico y táctico. Plan de mejoras. | 33 |

| | |
|--|----|
| Capítulo III: Formulación y selección de estrategias en la empresa Sucursal | 34 |
| TRANSTUR S.A Santiago. | |
| III.1 Diagnóstico estratégico. | 34 |
| III.1.2 Valores. | 34 |
| III.1.3 Misión. | 34 |
| III.1.4 Visión. | 34 |
| III.1.5 Análisis externo. | 35 |
| III.1.5.1 Análisis del macroentorno. | 35 |
| III.1.5.1.2 Análisis del micro entorno. | 36 |
| III.1.5.2 Análisis interno. Análisis funcional. | 41 |
| III.2 Análisis estratégico. | 47 |
| III.2.1 Objeto Social de la empresa. | 47 |
| III.2.2 Objetivos Estratégicos. | 47 |
| III.3 Concepción de la matriz general. | 49 |
| III.3.1 Problema Estratégico. | 49 |
| III.3.2 Solución Estratégica. | 49 |
| III.3.3 Opciones o alternativas estratégicas. | 50 |
| III.3.4 Estrategia General. | 50 |
| III.4 Validación de la estrategia. | 50 |
| III.5 Planes de acción estratégico y táctico. Plan de mejoras. | 52 |
| Conclusiones | 54 |
| Recomendaciones | 55 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |

INTRODUCCIÓN

Históricamente el desarrollo del turismo ha estado relacionado con el desarrollo del transporte, ya que, por definición el turismo implica desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual. José Raya (2006) en su libro “Turismo, Hotelería y Restaurantes” menciona que el transporte y el turismo se han desarrollado de forma paralela por el significado intrínseco de esta actividad que implica movilidad.¹

El transporte es un factor determinante del producto turístico, "representa el medio de llegar al destino, es un medio necesario para los desplazamientos dentro del destino visitado y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística" (Cooper, Fletcher, et.al, 2007: 544)

"El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro en el que no ejercen alguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interpelaciones de suma importancia económica y cultural" (Padilla, 1980:74).

Como se puede observar en la definiciones antes presentada la palabra desplazamiento está como referencia básica para efectuar turismo, por lo tanto la finalidad de los medios de transporte dentro del sistema turístico es la de permitir el desplazamiento del turista, esto hace que estos medios permitan tener acceso al lugar en el cual se ubican o localizan los atractivos turísticos.

Lo anteriormente señalado permite afirmar que en el caso particular de Cuba donde el turismo ha demostrado ser uno de los sectores más dinámicos de la economía, con de 4 millones plus de visitantes por año y con tendencia creciente; el transporte también juega su rolen la meta de hacer más competitivo el destino Cuba.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba, en el exterior y en el marco del sistema de dirección empresarial, una de las acciones que prioriza el país es la introducción de la Dirección Estratégica como un proceso continuo que se desarrolla sobre bases científicas que disminuyen los factores de riesgo y propician mayor certeza de las acciones.

¹ Raya José M (2006). “Turismo, Hotelería y Restaurantes”; p.231. Ediciones Lima.

Por lo antes expuesto ha sido necesario realizar un grupo de cambios en la economía, específicamente en el sector del turismo como elemento esencial en el cual está incluida la empresa Transtur S.A. Santiago de Cuba, que dieran lugar a la recuperación de su sistema empresarial y que trajera como resultado el fortalecimiento de la capacidad económica y el desarrollo sostenible del país.

La formulación de una estrategia compacta, ajustada a la realidad tanto de la empresa como de las condiciones y tendencias ofrecidas por el mercado, vienen a formularse con la finalidad de entregar a la empresa los elementos necesarios para dirigir su crecimiento y desarrollo, en un plazo de ocho años.

Situación problemática.

La Sucursal Transtur S.A de Santiago de Cuba a pesar de sus buenos resultados económicos se encuentra trabajando bajo una estrategia maestra trazada en el período 2011-2020 bajo un contexto económico y social diferente por lo que se ha determinado que el principal problema de la entidad es la carencia de una actitud estratégica basada en una estrategia empresarial actualizada así como de sus áreas funcionales, aparejado a la desactualización del manual de identidad lo que impide imbricar además los intereses de la empresa con el papel que esta desarrolla en un sector estratégico de gran dinamismo para el país como lo es el Turismo. Es de interés de la dirección de la entidad realizar una proyección estratégica para el período 2019-2024.

Para el análisis de esta investigación se creó un comité de expertos como se puede observar en el anexo 1, para asegurar la confiabilidad necesaria de los expertos de la entidad a partir del coeficiente de competencias para la elección de los mismos para dar validez a los resultados a obtener.

Para la selección de los expertos se elaboró una lista de candidatos que cumplieran con las siguientes características: años de experiencia, idoneidad en el sector turístico, capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico, conocimiento y profesionalidad. Atendiendo a los requisitos antes citados se propicia obtener resultados con calidad, junto a otras cualidades propias de estos como pueden ser: seriedad, honestidad, responsabilidad, entre otras, que hacen que las opiniones brindadas sean confiables y válidas para el objetivo propuesto. Para ello se utiliza el software Decision.

La Sucursal Transtur S.A, Santiago de Cuba no cuenta con una estrategia empresarial definida acorde al contexto actual en que esta se desarrolla lo que impide la aplicación de una actitud estratégica adaptativa a los cambios que demanda el sistema empresarial cubano acorde al plan de desarrollo del país hasta el 2030.

Además a instancias de los nuevos cambios estructurales acaecidos en la empresa que cambió sus status a UEB, esto conllevó a un proceso de reordenamiento que demandó un cambio en sus facultades y funciones. Se encuentran en proceso de adopción de nuevas tecnologías.

Todo ello ha generado:

- Disminución de la autonomía en la toma de decisiones.
- Demora en algunos procesos de gestión por autorizaciones centralizadas.
- Variación de las demandas del mercado donde ha habido un repunte del turismo de crucero y del turismo nacional.
- Cambios en la segmentación del mercado asociados a los nuevos convenios con el mercado chino.
- Cambio del local entregado a la sucursal para la actividad transportista.

Problema investigativo.

¿Qué efectos produce en la Sucursal Transtur S.A. Santiago de Cuba la desactualización de la estrategia empresarial?

Sistematización del Problema.

1. Cuáles son los antecedentes de la temática.
2. Caracterización de la entidad objeto de estudio.
3. ¿Qué situación presenta la entidad?
4. ¿Están creadas las condiciones objetivas que hagan posible la actualización de estrategia en la Sucursal?
5. ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en los resultados de su gestión?
6. ¿Qué estrategias y objetivos debe implementar la entidad para lograr posicionarse en el mercado?

Objeto de conocimiento: gestión empresarial.

Campo de acción: proceso de formulación e implementación estratégica.

Objetivo general: efectuar la actualización estratégica de la empresa Sucursal Transtur S.A Santiago de Cuba a partir de técnicas y herramientas de gestión adecuadas para mejorar la gestión de la empresa.

Objetivos específicos:

1. Realizar la caracterización de la entidad objeto de estudio.
2. Identificar los factores internos y externos que inciden en la gestión empresarial.
3. Proponer las estrategias y objetivos que debe implementar la entidad.

Se define como hipótesis: si se actualiza la estrategia de la empresa Sucursal Transtur S.A Santiago de Cuba a partir de técnicas y herramientas de gestión adecuadas en correspondencia con la nueva situación que presenta, se contribuiría a mejorar la gestión empresarial.

Justificación y viabilidad de la investigación.

Con la mejora de la gestión de la empresa objeto de estudio en el mercado interno, se obtendrán beneficios que se revertirán en el desarrollo económico del país, además de satisfacer las necesidades de la población. Además se conocerá en mayor medida el comportamiento de las variables del macro y microentorno de la empresa, teniendo en cuenta su situación actual, se podrá identificar por área funcional qué variables están incidiendo, y en qué medida, y en función de ello se propondrán estrategias que permitan a la misma desarrollar una mejor gestión. Se cuenta para la realización de esta investigación con todos los medios necesarios.

Métodos y Técnicas a utilizar.

Métodos teóricos.

En el proceso de investigación se utilizaron varios métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Inducción – deducción: en la fase de observación para la inferencia de los principales problemas de la organización. En el diagnóstico realizado para la determinación de los bancos de fuerzas

conformados por los factores internos y externos que caracterizan la situación actual de la entidad.

Análisis – síntesis: se aplica en la revisión bibliográfica para la elaboración de conceptos a partir de elementos claves, en el resumen de los principales planteamientos dados por los autores así como en la reducción de los bancos de fuerzas y en la determinación de las variables claves para el análisis.

Histórico – lógico: se utiliza para el análisis de la evolución de las principales teorías de la planificación y dirección estratégica y en la caracterización de la historia de la entidad buscando la vinculación de la situación actual con eventos pasados, encontrando explicación a los distintos comportamientos empresariales.

De lo general a lo particular: protagoniza el análisis de las variables del macro y microentorno y los elementos internos, proponiendo la lógica de la delimitación de los marcos en todos los escenarios en los que se mueve la entidad. Se utiliza además en la determinación de los objetivos y estrategias en los distintos niveles organizacionales.

Para la comprensión del objeto de investigación se utilizó el método dialéctico.

Métodos empíricos.

- ❖ Comunicación: encuesta aplicada a los posibles clientes internos y externo para determinar los posibles nichos de mercado en la zona sur de la provincia a fin de precisar los criterios más generalizados sobre las fortalezas y debilidades del servicio prestado.
- ❖ Observación: es un método de la investigación científica a través del cual se tiene información planificada, organizada y dirigida hacia un fin.
- ❖ Estudio de fuentes documentales: como estrategia para la recolección e interpretación de los datos, principales teorías y tendencias relacionadas con el tema.
- ❖ Herramientas computacionales.
- ❖ Criterio de expertos.

Para desarrollar la investigación se lleva a cabo una amplia revisión bibliográfica a través de la cual se analizan diversos documentos tanto clásicos como de corte actual, así como sitios especializados de internet. Para enriquecer el diagnóstico se utilizan todas las informaciones y los datos suministrados oficialmente por la Sucursal Transtur de Santiago de Cuba y por el Grupo Empresarial Transtur S.A, destacándose el empleo de los principales documentos rectores

de la actividad turística en el país, así como los diferentes enfoques de la literatura especializada nacional e internacional en este campo.

Estructuración de la tesis.

El trabajo se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone de un resumen de la investigación, un índice que expone la estructura del trabajo, la introducción donde se explica la importancia del tema y metodología utilizada y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el primer capítulo se lleva a cabo una revisión bibliográfica en torno a la Formulación Estratégica en empresas turísticas y acerca de los procedimientos existentes para desarrollar la estrategia general. En el segundo capítulo se ejecuta una breve caracterización de la entidad y de los procedimientos a ejecutar en el trabajo y la descripción de las diferentes etapas que lo conforman. En el tercer capítulo se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para la elaboración de los pasos del Modelo Clásico y se determinan las posibles alternativas estratégicas en la Sucursal TRANSTUR S.A. Santiago de Cuba. El trabajo cuenta además con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos de la vida socio-económica y cultural, incluso se ha definido como un concepto que conlleva un fuerte vínculo con los fundamentos psicosociales del ejecutor de la estrategia, dígase estratega. Por tanto en el presente capítulo se pretende dar un breve bosquejo de algunos aspectos de interés que permitan crear las bases teóricas y metodológicas para el desarrollo de la investigación y las herramientas que en ella se utilicen.

I.1 Antecedentes históricos de la estrategia empresarial.

La estrategia no es una práctica novedosa, de hecho desde la antigüedad era visto como la herramienta más poderosa conque podía contar un estratega militar en la época de las grandes conquistas. De hecho “El arte de la guerra” de Sun Tzu es considerado como un libro de referencia para cualquier estrategia en cualquier campo de acción sea la guerra o el mercadeo.

En el campo académico se utiliza referencialmente desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern. Las primeras experiencias del empleo de la planificación y estrategia se remontan a la antigua Unión Soviética, sin embargo la utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emerge como una vía para que las organizaciones den respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa en el mercado.²

El análisis sobre el surgimiento y evolución de la dirección estratégica, en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, autores relevantes, así como las premisas y limitaciones de cada uno de ellos.³

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última

² Ronda Pupo Guillermo A (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro.

³ *Ibíd*em anterior.

tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78 %), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

Los autores que comenzaron a introducir estos conceptos en el campo de la dirección son Chandler y Andrew en 1962 e Igor Ansoff en 1976. Tanto en el campo militar como en el económico conservan en lo común la idea de un plan de alcance total, teniendo en cuenta la presencia de algún adversario.⁴

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Sun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.⁵ Ya en el mundo occidental se destacan algunos estrategas y políticos como el Emperador Julio César y con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe".

Marina Menguzzato plantea que en los años 90´ la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado por una continua contrastación empírica de las mismas. También señala que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

- ❖ La constante evolución de las características del entorno.
- ❖ Aumento de la competencia.
- ❖ El mayor dinamismo e intervención del factor humano.
- ❖ La validez de los objetivos económicos.

Menguzzato (1995) llega a la conclusión de que la combinación del enfoque contingente o situacional y el enfoque neoclásico dio origen a la dirección estratégica: el enfoque contingente o situacional (en el que confluyen aportaciones de la escuela de las relaciones humanas, de los sistemas sociales y de enfoque socio técnico). Del enfoque neoclásico (enfoque operacional, funcional).⁶

⁴MSc. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

⁵Ibídem anterior.

⁶Ronda Pupo Guillermo A (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro.

I.2 Estrategias empresariales: fundamentos conceptuales.

I.2.1 Conceptualización y tipología de estrategias empresariales.

Las estrategias empresariales se definen como la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos. Dicho de otra manera es, un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.⁷

Sin embargo con el fin de entender gnoseológicamente de donde surge esta ciencia ya establecida es necesario analizar sus antecedentes conceptuales.

La palabra estrategia tiene diversos conceptos definidos por varios autores dependiendo del medio en que se desarrolle, sin embargo existen en todos los conceptos que se han definido aspectos clave comunes a todos ellos; como la sensación de direccionamiento que ofrece, el vínculo multifactorial que de ello se deriva y la necesidad de adaptación contextual.

En el Diccionario Larousse del 2000 se define la estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir.⁸

Según Sun Tzu en el libro “El arte de la guerra” la estrategia es: “...de modo que cuando seas capaz, muestras incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.”⁹

Para Chandler, la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.¹⁰

Explícitamente en el mundo empresarial se empieza a hablar de estrategia como herramienta de dirección a partir de los años 50´ y 60´ del pasado siglo. De ello se entiende que muchos especialistas en las ramas de la administración, dirección y finanzas hayan hecho importantes aportes a esta teoría intentando explicar el significado de la misma: Estrategia, no debe estar solo

⁷ Fernández Lorenzo Alfredo (Enero 2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de organización industrial. <http://www.eoi.es>

⁸ Ronda Pupo Guillermo Armando (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro.

⁹ Sierras Contreras Rafael Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

¹⁰ Ibídem anterior.

en la mente del empresario, lo ideal es que esté plasmada de forma explícita para poder analizarla y racionalizarla. Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para lograr una ventaja configurando recursos para satisfacer a los interesados.¹¹

Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? Por ello trata de mostrarle a los empresarios la importancia de conocer exactamente su actividad, el mercado en el que se establecen, los recursos que ello involucra humanos y materiales, y las posibilidades reales de seguir en la actividad bajo los parámetros del contexto en que se desarrolle; para poder definir las acciones a futuro, con el uso de la prospectiva, lo que permitiría en un escenario probable evolucionar a nuevas actividades, campos o mercados en los que se pueda ser más competitivo.¹²

Ansoff define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.¹³ Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.¹⁴

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”¹⁵

Michael Porter, gurú de la competitividad; describe que una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula sobre cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.¹⁶ En su libro sobre ventajas competitivas de 1995 describe que intentar conseguirlas sosteniblemente a largo plazo

¹¹ Balaguer Lledó Salvador (Aceptación: 15/05/2012, Publicación: 29/04/2013, Envío: 02/05/2012). Importancia de la Dirección Estratégica en la Empresa. Revista de Investigación. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

¹² Sierras Contreras Rafael Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

¹³ *Ibidem* anterior.

¹⁴ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

¹⁵ Stakeholder: Término en inglés utilizado para denominar los grupos de interés cuyo accionar influye en la organización y que a su vez es influenciado por esta. Johnson Scholes (2000) Dirección Estratégica. Ed. Mc.Graw Hill, México.

¹⁶ Ronda Pupo Guillermo Armando (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro.

en cada uno de los negocios, implica responder adecuadamente a las amenazas y oportunidades del entorno y a sus propias fortalezas y debilidades.¹⁷

Menguzzato y Renau, declararon en 1984 que la estrategia es explícita, los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.¹⁸

Stoner ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; supone un marco temporal más largo. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.¹⁹

Eduardo Bueno expresa que la estrategia es un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.²⁰

Tipologías de estrategias:

❖ Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:

- Estrategia de Crecimiento estable: la estrategia de crecimiento estable parte del supuesto según el cual la empresa desea seguir con los actuales objetivos. Se trata de una estrategia que entraña pocos riesgos, de carácter defensivo y conservador, mediante la cual no se desea cambiar nada, continuando generalmente con una cuota de mercado estable.
- Estrategia de Crecimiento real: este tipo de estrategia persigue un crecimiento cuya tasa es superior a los de los mercados correspondientes a la actividad de la empresa en base a una especialización (penetración e incremento de la cuota de mercado, expansión de

¹⁷Colectivo de profesores del departamento de Ciencias Empresariales (2009). Monografía Dirección Estratégica de Empresa. Universidad de Oriente.

¹⁸Ronda Pupo Guillermo Armando. Marcané Laserra José Ángel.(2003). Apuntes sobre Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?

¹⁹Ibídem anterior.

²⁰Bueno Campos Eduardo. Dalmau Porta Ignacio Juan. Renau Piqueras J. Juan (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia.

mercados, productos complementarios) o en base a una diversificación horizontal o vertical. Este tipo de estrategia es ofensiva.²¹

❖ Estrategias de estabilidad y supervivencia:

- Estrategia de saneamiento: esta estrategia persigue frenar el declive de las ventas beneficio de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar su crecimiento.
- Estrategia de cosecha: esta estrategia tiene por objeto reducir las inversiones en una parte de la empresa, con el fin de reducir costes y de generar cash-flow²².
- Estrategia de desinversión: como alternativa a la estrategia de saneamiento aparece la desinversión. La estrategia de desinversión consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades, o partes de la empresa, con lo que se disminuyen costes, se corrigen los resultados y se obtienen recursos financieros con los que hacer frente a deudas y, si es posible, realizar nuevas inversiones mediante las cuales se logre un aumento de la eficiencia.
- Estrategia de liquidación: esta estrategia cuyo objetivo no es el de continuar con la empresa, sino el de proceder a la venta de la misma, o a su total liquidación o cierre. Esta estrategia se adopta cuando se considera que ya no es posible continuar con la empresa y en caso de hacerlo la pérdida sería mayor.²³

❖ Estrategias según sectores:

- Sectores fragmentados: los rasgos que más se destacan en este sector son: débiles barreras de entrada, bajo grado de concentración y gran número de empresas, poco poder de negociación en relación con los clientes y con proveedores y, existencias de diseconomías de escala.
- Sectores nuevos o emergentes: son sectores de reciente aparición y en gran parte de los casos son consecuencia de una innovación tecnológica sobre producto o proceso que produce o una revitalización de un sector en declive, o la descomposición de segmentos estratégicos dando lugar a la aparición de nuevos segmentos.

²¹Menguzzato M (1995). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Capítulo 11. p. 233.

²²Cash-flow: El dinero en efectivo-flujo.

²³Menguzzato M (1995). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Capítulo 11. p. 234.

- Sectores maduros: estos sectores se caracterizan por una reducción paulatina de la tasa de crecimiento del sector, es decir, un aumento de la competencia entre las empresas.
- Sectores en declive: en el ciclo de vida de un sector, la etapa de declive es la final y esta presenta una serie de rasgos: la demanda sigue una decreciente sin que ello signifique su total desaparición, existencia de fuertes barreras de salida que agudizan la competencia en el sector al impedir el abandono de este por aquellas empresas deseosas de hacerlo e inestabilidad de la oferta a causa de actitudes cambiantes de las empresas competidoras, que tratan de mantener su posición como sea, desatándose una guerra entre ellas.²⁴
 - ❖ Estrategias según el nivel de jerarquización empresarial.
- Estrategia corporativa: que implica decisiones sobre el conjunto de la organización, es la base de las demás decisiones estratégicas y puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos, servicios o unidades de negocio y formas de asignar recursos entre las distintas partes de la organización.
- Estrategias de negocio o competitiva: hace referencia a como competir con éxito en determinados mercados, implica las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) (Anexo 2. Figura 1), determina como desarrollar lo mejor posible la actividad de cada UEN, busca construir una posición competitiva, desarrollando las potencialidades internas.
- Estrategias funcionales u operativas: fija criterios que indique cómo usar y aplicar los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, esencial para que estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto. Se le denomina política.²⁵

I.2.2 Componentes de la estrategia empresarial.

La estrategia se compone por lo general de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el

²⁴Ibíd. Anterior p. 244.

²⁵Balaguer Lledó Salvador (Aceptación: 15/05/2012, Publicación: 29/04/2013, Envío: 02/05/2012). Importancia de la Dirección Estratégica en la Empresa. Revista de Investigación. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Política: La Política como expresión del poder de los hombres o de los sujetos sociales respecto a las relaciones económicas y las relaciones de producción, aparece en la sociedad en el momento y lugar en que los grupos humanos que poseen el poder político lo necesitan para expresar y mantener la hegemonía de estos intereses económicos respecto al resto de los miembros de la sociedad que no lo poseen.

mercado, qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, como diferenciarse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de los movimientos competitivos de los rivales.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva como esa característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.²⁶

Para definir la estrategia empresarial, se realiza un profundo análisis de las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece así como las fortalezas y debilidades de la organización, llamado DAFO. Elementos como la investigación de mercados, los recursos humanos y económicos de la empresa, la planificación de marketing y comunicación, son claves para el correcto desarrollo de la estrategia empresarial.²⁷

El proceso estratégico no se limita a la concepción de una determinada línea de acción, la misma integra y da coherencia a las decisiones en la empresa, selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente, plantea objetivos a largo, medio y corto y medios necesarios para conseguirlos, para toda las áreas funcionales de la empresa, está condicionada por empresa-entorno, en fin pretende mejorar siempre la posición competitiva.²⁸

I.3 La dirección estratégica.

El proceso de dirección estratégica se puede descubrir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas que aprovechan las oportunidades externas y que critiquen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.²⁹

²⁶ Fernández Lorenzo Alfredo (Enero 2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de organización industrial. <http://www.eoi.es>

²⁷ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

²⁸ Fernández Lorenzo Alfredo (Enero 2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de organización industrial. <http://www.eoi.es>

²⁹ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

La Dirección Estratégica debe ser entendida como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y asignación de recursos.³⁰

Además es importante analizar la dirección estratégica de la empresa ya que esta nos permite no solo detectar las dificultades captadas por el entorno, sino que nos ayuda a mejorar la dirección y la gestión de la organización utilizando a la estrategia como acción para alcanzar las metas que se propone la empresa.³¹

I.3.1 Fases de la dirección estratégica.

La dirección estratégica para desarrollar su tarea debe ser realizada considerando cuatro fases importantes que deben ser encarados de manera integral³²:

- ❖ Diagnóstico estratégico: que comprende el análisis interno (microambiente) y el análisis externo (macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ❖ Análisis estratégico: que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc.
- ❖ Elección de la estrategia: que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas.
- ❖ Implantación de la estrategia: que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo.

I.3.2 La formulación de estrategias concepción dentro de la dirección estratégica.

La necesidad de una metodología que guie la formulación de estrategia empresarial se hace a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y líneas de acción orientada hacia el futuro, como expresión de la empresa frente a los diferentes factores que condicionan su evolución. El proceso de Dirección Estratégica, como proceso de management

³⁰ Menguzzato M (1995). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. p. 83

³¹ MsC. González Marrero Yadira Elena (2007). La Dirección Estratégica ante los nuevos retos del siglo XXI. Universidad de Holguín, Cuba.

³² Silva Murillo Roxana. Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. Núm. 26 julio-diciembre 2010. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

que es, es un proceso cíclico³³. El control de la estrategia y de los planes asegura la retroalimentación del proceso y, por lo tanto, la introducción de las modificaciones oportunas en los programas, en los planes, en las estrategias, y/o los objetivos. La estrategia emergente llama pues, la atención sobre la necesidad de un sistema de control y un sistema de información para permitir que la estrategia emergente sirva para mejorar la estrategia deliberada y adaptarla mejor y más rápidamente, a las exigencias del cambio y haga así más útil y más eficaz el proceso formal de formulación. Algunos autores influyen en la definición de los objetivos de la empresa en el proceso de formulación de estrategia, mientras otros distinguen entre el proceso de formulación de los objetivos y el de la estrategia.³⁴

I.4 Metodologías existentes en la Dirección Estratégica.

En las condiciones actuales de la dirección estratégica las empresas cambian rápidamente debido a las circunstancias que se enfrentan las organizaciones, surgiendo de nuevos problemas, los que requieren de decisiones estratégicas acertadas. En la actualidad existen una serie de métodos confeccionados por diversos autores, con el objetivo de dar a dotar a los directivos que día tras día se enfrentan a una realidad empresarial de una tecnología capaz de adaptar a las organizaciones a las condiciones del entorno.

I.4.1 Modelo de Stoner.

Stoner enmarca su modelo dentro del proceso formal de planeación y lo denomina “Pasos del proceso formal de planeación” que consta de nueve pasos, fáciles de entender, si se desarrollan vinculándose con las siguientes preguntas:

¿Qué queremos?

¿Que estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

¿Que es aquello que necesitamos hacer?

¿Que somos capaces de hacer de lo que se necesita hacer?

¿Que podemos hacer de lo que se necesita hacer?

Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, ¿podremos llegar a donde queremos?

Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

³³Cíclico: adj Del ciclo o relativo a él. Que se repite periódicamente: desarrollo cíclico. [Enseñanza o instrucción] gradual de una o varias materias. Quím. [Estructura] molecular con forma de anillo.

³⁴Menguzzato M (1995). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. p.103

Hazlo.

Verifique frecuentemente para asegurarnos que lo que estamos haciendo está bien.

Este autor es de la opinión de que este enfoque es de fácil aplicación en cualquier tipo de organización.³⁵

I.4.2 Modelo de Rogelio Gárciga (2004).

En su modelo Gárciga contempla las etapas de inteligencia, concepción de alternativas de solución y la elección. Su utilidad consiste en que ofrece un orden y una estructura para un proceso formal, que presenta una metodología que aporta un procedimiento riguroso y analítico mediante una secuencia de pasos y de un conjunto de variables y aspectos que deben incluirse en cada uno de ellos.

Este autor plantea su enfoque integrado por tres dimensiones:

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

En este enfoque integrado, el autor busca sistemáticamente la convergencia y coherencia de estas tres dimensiones, ninguna de las cuales debe estar ausente en el proceso estratégico. El modelo comienza con la etapa de diagnóstico estratégico, ya que opina que para que la misión, la visión y los objetivos sean realistas, debe partirse de un análisis de las capacidades internas y distintivas de la organización, y de un examen del entorno actual y futuro. Por otra parte, establece que para

³⁵ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

una empresa que aplique este enfoque, las etapas y secuencias mostradas se confunden y solapan y hasta se dan en retroalimentación constante de unas y otras.³⁶

I.4.3 Modelo de Philip Kotler.

Considera que para la planificación se debe tener presente la estructuración de las modernas corporaciones. Las cuales tienen cuatro niveles de organización: el nivel corporativo, el nivel de división, el nivel de área de negocios y el nivel de producto. Los directores del nivel corporativo son los responsables del diseño del plan estratégico corporativo, que debe guiar a toda la empresa hacia un futuro rentable; el plan estratégico corporativo toma decisiones sobre la cantidad de recursos que hay que destinar a cada división, así como qué nuevas áreas de negocios emprender. Cada división establece un plan de división, que define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio.

Con independencia del estilo de dirección que siga cada corporación, todas ellas deben llevar a cabo las siguientes cuatro actividades de planificación:

Definir la misión de la corporación.

Identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN).

Analizar y valorar la cartera de negocios.

Identificar nuevas áreas de negocio.³⁷

I.4.4 Modelos de Menguzzato y Renau.

Modelo Clásico. Se describe no como un proceso exactamente lineal, sino un proceso iterativo con las posibles vueltas a etapas anteriores. Estas iteraciones se explican por el hecho de que, como en todo proceso de toma de decisiones, las condiciones de incertidumbre y de información imperfecta hacen necesario cierto tanteo para llegar a la solución. Pero también porque el proceso de formulación no se desarrolla una vez cada cierto tiempo, sino que existe una constante interacción entre las estrategias diseñadas y elegidas y un entorno turbulento, pero también sometido a influencia de las estrategias, unas capacidades de la empresa que evolucionan bajo la presión de la estrategia elegida, y fuera de ésta, una misión de la empresa que puede verse matizada por nuevas estrategias que a la larga pueden influir sobre la evolución de la cultura

³⁶Ibídem anterior.

³⁷ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

organizativa y el sistema de valores; o por cambios radicales en el entorno y/o en el ámbito interno de la empresa.

Estos autores consideran que el planteamiento del proceso de formulación de la estrategia descrito, corresponde a una visión tecnócrata de la estrategia considerando la empresa como unidad técnico-económica, inmersa en un sistema competitivo, y basándose en el tratamiento riguroso de la lógica de los factores.

Además, se considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección, cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico-económico) que sabe definir objetivos perfectamente claros y un sistema de preferencias que le permite elegir entre las soluciones alternativas posibles, apoyándose además en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar sus esfuerzos. Por esto enmarcan este proceso clásico en el modelo racional de la toma de decisiones, con las limitaciones que ello implica, y derivadas principalmente de una racionalidad limitada del decisor, y de la posible existencia de varios grupos influyentes en la empresa, además de las limitaciones originadas por el privilegio de las variables técnico económicas.

Es debido a esto que surge un enfoque distinto de formulación de estrategia en el cual cobran toda su importancia las variables de comportamiento organizacional y de poder, enfoque sin duda claramente influenciado por los otros modelos de decisión como el organizacional, el político y el de estilos de decisión, denominado sociopolítico, necesario para remediar las limitaciones del enfoque clásico de formulación de la estrategia, no supone la desaparición de éste, sino en todo caso, su enriquecimiento.³⁸

³⁸ MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA CONCEPCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. CARACTERIZACIÓN DE LA SUCURSAL TRANSTUR S.A SANTIAGO DE CUBA.

II.1 Caracterización de la Empresa Transtur S.A de Santiago de Cuba.

El 13 de octubre de 1980, surgió la Sucursal TRANSTUR S.A. Santiago como empresa de transporte turístico, pues el país se encontraba en pleno desarrollo, surgiendo así la necesidad de prestar un servicio especializado en el transporte a personas extranjeras que visitaban a Cuba, con el objetivo de conocerla y frecuentar lugares. Se crea una nueva organización como transportista del turismo en Cuba el 1 de noviembre del 2004, resultante de la fusión de las antiguas empresas de Transtur y Veracuba y la integración, tres años más tardes, de Mícar, Havanautos y Havantur, que responde al nombre de Grupo Empresarial Transtur.

Esta empresa brinda al cliente, servicios de alquiler de ómnibus y microbuses en todo el país, así como renta de autos con y sin choferes y panelería de cargas ligeras. Ofrece, además servicios técnicos automotores, de comunicación y de asistencias técnicas en la vía, con cobertura nacional.

La Sucursal Transtur S.A. Santiago, se encuentra ubicada en la provincia Santiago de Cuba, en el municipio cabecera, en Carretera de La Refinería Km 2 ½, Finca, abarcando un área de 21000 m², limitando al norte con el Poblado de Marimón, al sur con Empresa de Prefabricado, al este con Poblado de la Finca y al oeste con Empresa de Materiales 14.

II.1.1 Estructura Organizativa.

Como se puede observar en el anexo 3, figura 2 la entidad cuenta con 298 trabajadores con un nivel de preparación medio, medio superior y superior. La mayor cantidad del personal de la entidad se encuentra distribuido fundamentalmente en la Subdirección de Operaciones, que integra el Grupo de Renta, Grupo de ómnibus, Puesto de Mando y GPS, también se encuentra el personal de apoyo que garantiza el buen funcionamiento técnico de los equipos que prestan servicio y que corresponden al Grupo de Taller, así como las áreas de regulación y control de la Sucursal.

La Sucursal cuenta con diferentes departamentos y áreas de trabajo, que aseguran mediante sus funciones y objetivos específicos el buen desempeño de la entidad, las que se listan a continuación:

- ❖ Dirección General.
 - Grupo de Inspección y Supervisión.
 - Brigada de Seguridad Interna.
 - Subdirección de Comercialización y Calidad.
 - Subdirección de Logística.
 - Grupo de Servicio Interno.
- ❖ Subdirección Contable Financiera.
 - Grupo contable.
 - Grupo de Finanzas.
- ❖ Subdirección de Capital Humano.
- ❖ Subdirección de Operaciones.
 - Grupo Puesto de Mando.
 - Grupo de Ómnibus.
 - Grupo de Control de Flota GPS.
 - Grupo de Renta.
- ❖ Subdirección de Servicios Técnicos.
 - Grupo Técnico.
 - Grupo de Taller y Brigada.
 - Brigada Ligera.
 - Brigada Pesada.
 - Brigada Motos.

II.2 Metodología para la concepción, implementación y validación de la estrategia empresarial.

Para el desarrollo de la metodología se asume y adapta el Modelo Clásico de Menguzzato y Renau (2003) como se observa en el anexo 4, figura 3. Esta metodología permite la formulación de estrategias para contribuir al proceso de la toma de decisiones, lo que le permitirá a la empresa saber cuáles serán las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas a la que la organización se enfrentará. A continuación se exponen las etapas que lo conforman:

Etapas:

1. Diagnóstico estratégico
 - Análisis de valores
 - Análisis de misión
 - Análisis de visión
 - Diagnóstico externo
 - Diagnóstico interno
2. Análisis estratégico
 - Fines estratégicos
 - Objetivos estratégicos
3. Concepción de la matriz general
 - Problema estratégico
 - Solución estratégica
 - Opciones estratégicas
 - Estrategia general a implementar
4. Validación de la estrategia
5. Planes de acción estratégico y táctico. Plan de mejoras.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos del modelo clásico:

II.2.1 Diagnóstico Estratégico.

Los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos clave de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización.

La misión es el propósito o finalidad de tipo socioeconómica de una organización. Debe incluir algo que la empresa aun no es en la actualidad, de ahí que la mayoría de los autores la definan como propósito o finalidad. La misión representa la identidad, la cultura y personalidad de la organización en el momento actual de cara al futuro, desde el punto de vista muy general, se puede expresar a través de las aspiraciones de los directivos.³⁹ Esta revela a la razón de ser o

³⁹Menguzzato M. (2003) La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. p.106

existir de toda organización. Responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Cómo lo hace?

La visión se concibe para cumplir la misión en un estado deseado; “es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro nos sorprenda, es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos”⁴⁰. El papel de la visión en la organización es el de lograr un foco de atención que permita que todos la sigan. Esta se narra en presente y se ubica en un horizonte temporal determinado.

Análisis externo e interno: Constituye dos momentos indisolubles del “diagnóstico estratégico”.

El análisis externo se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto global como específico y la evolución futura de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.⁴¹

Las oportunidades son los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección, o sea, se trata de factores que pueden favorecer a la organización. Sin embargo las amenazas son los factores del entorno sobre los cuales no se puede afectar el funcionamiento del sistema o dificultar o impedir el cumplimiento de la misión. Son en esencia factores de signo negativo para la organización.

Para realizar este análisis se tienen en cuenta los factores estratégicos del entorno y las fuerzas definidas por Porter.

Factores estratégicos del macro entorno.

El entorno está constituido por un conjunto de factores estratégicos que pueden ejercer una influencia sobre la empresa. Estos factores se agrupan en distintas categorías, las cuales son las siguientes:

- ❖ Factores económicos: el tipo de organización económica existente, la fase de expansión o recesión, la evolución del Producto Nacional Bruto (PNB) y de la renta, que actúa sobre la capacidad de consumo, la evolución y nivel de la inflación, que suele presionar a la baja sobre los márgenes de las empresas (aunque, a veces puede constituir una fuente de beneficios extraordinarios), y sobre el poder adquisitivo de las personas, el nivel de empleo, la situación de la balanza de pagos, cuyo déficit implica un círculo vicioso generalmente

⁴⁰MsC. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel. Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario 2006.

⁴¹Ibídem (39).

nefasto para la evolución de la demanda, el coste y la disponibilidad de materias y energía, la política monetaria con sus implicaciones a nivel de tipos de interés, límites crediticios, tasa de cambio y política fiscal, no solamente en relación con las propias empresas, sino también en relación con la capacidad de consumo.

- ❖ Factores políticos-legales: el sistema político existente, sistemas de partidos políticos, sistema de gobierno e ideología de los partidos en el poder, sistemas de sindicatos que son elementos esenciales a la hora de ir regulando mediante todo tipo de disposiciones legales, el funcionamiento de un país.
- ❖ Factores sociológicos y culturales: la naturaleza es importante para las organizaciones en general. Las variables demográficas tales como, la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, las variables educacionales como el grado de analfabetismo, nivel de formación general y específica, las variables socioculturales que son los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta, actitudes ante la autoridad, el trabajo, las relaciones interpersonales definen estilos y estándares de vida.
- ❖ Factores tecnológicos: la tecnología, que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos, métodos de gestión, sistemas de información, ha pasado a ser un factor estratégico clave para las empresas, por las repercusiones que tiene sobre la actividad económica en general, sobre la estructura de la competencia de un sector y sobre posiciones competitivas de las empresas, así como sobre la propia estructura organizativa de las empresas, los recursos humanos, la comunicación.
- ❖ Factores económicos-competitivos: son factores que afectan más directamente a las empresas. Éste no se reduce al comportamiento de los competidores, sino que está integrado por las cinco fuerzas competitivas de Porter, las mismas son las siguientes: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos. El comportamiento de estas cinco fuerzas competitivas constituye una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial.⁴²

Para el análisis de las características del sector considerado como el conjunto de empresas que producen el micro entorno de la misma se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado en los

⁴²Menguzzato M (2003). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. p. 32

estudios sobre estrategia competitiva hechos por Porter, como parte de los cuales planteó que “las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas (...)” Como se puede observar en el anexo 5, figura 4 se muestra el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- ❖ Competidores potenciales: barreras de entrada. La posibilidad de que una empresa decida entrar en el sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada. Con el nombre de barreras de entrada se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresas entrantes incurran en costos que harán que se sitúen en posiciones de desventaja frente a las ya instaladas.
- ❖ Rivalidad de los competidores: la mayor o menor rivalidad entre los competidores, o sea la intensidad de la competencia pueden provocar que el sector sea o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conducen a una reducción de precios y una disminución de sus beneficios, llegando a convertirse en un sector poco atractivo y viceversa.
- ❖ Productos sustitutos: la mayor o menor presión de los productos sustituidos dependerá fundamentalmente del grado de diferenciación de los productos existentes, este grado de diferenciación influye en la propensión de los clientes a aceptar sustituidos por lealtad que se crea hacia los productos concretos.
- ❖ Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación de los compradores vendrá en función del grado de éstos, la rentabilidad de los clientes es reducida y su importancia es elevada (sus compras al proveedor lo convierten en importante) su poder de negociación se incrementa tratando de lograr una reducción de precio de compra, sus márgenes, en consecuencia y su rentabilidad se puede incrementar.
- ❖ El poder de negociación de los proveedores: las causas que influyen sobre el poder de negociación de los proveedores son semejantes a la de los clientes; el grado de concentración influye de tal modo que a medida que este se incrementa aumentará su poder de negociación.

En resumen el análisis externo está dirigido a identificar posibles oportunidades y amenazas, comprende el estudio del comportamiento de las dimensiones económicas, tecnológicas, políticas, sociales, jurídicas, ecológicas y educativas así como el comportamiento de las fuerzas en el sector particular.

Para la realización práctica de este análisis serán utilizadas las matrices expuestas en las tablas 1,2 y 3, donde se tiene en cuenta los atributos que se evalúa a la empresa con una escala de 1 a 5; para el procedimiento de la misma se le da un peso o valor que se considere importante ese atributo para la organización, el cual debe de sumar 1, luego se suma por fila y por columna y se le haya el promedio para así conocer cuál es el atributo y cuáles de los competidores, proveedores y clientes son más importante para la entidad. El procedimiento de la misma se calcula con las siguientes fórmulas⁴³:

$$\text{Max } D_i = \sum_{j=1}^n W_j B_{ij}$$

Donde:

D_i : es la puntuación final obtenida.

W_j : es la ponderación correspondiente a cada factor j .

B_{ij} : es el valor que el producto mercado i recibe respecto al factor j .

Tabla 1: Matriz de satisfacción de los competidores:

| Competidores/Atributos | Calidad del servicio | | Precio | | Instalación del servicio | | Imagen | | Seguridad y confort | | Total |
|------------------------|----------------------|--|--------|--|--------------------------|--|--------|--|---------------------|--|------------|
| Peso | | | | | | | | | | | $\sum=1,0$ |
| Transgaviota | | | | | | | | | | | |
| Vía Azul | | | | | | | | | | | |
| Vía | | | | | | | | | | | |
| Promedio | | | | | | | | | | | |

Tabla2: Matriz de satisfacción de los proveedores:

| Proveedores/Atributos | Precio | | Facilidad de pago | | Eficiencia del servicio | | Rapidez en la entrega | | Calidad | | Total |
|-----------------------|--------|--|-------------------|--|-------------------------|--|-----------------------|--|---------|--|------------|
| Peso | | | | | | | | | | | $\sum=1,0$ |
| Casa Matriz | | | | | | | | | | | |
| Cupet | | | | | | | | | | | |
| Cimex | | | | | | | | | | | |
| Copextel | | | | | | | | | | | |
| Provari | | | | | | | | | | | |
| Servisa | | | | | | | | | | | |
| ITH | | | | | | | | | | | |
| Almacenes Universales | | | | | | | | | | | |
| Poligráfico | | | | | | | | | | | |
| Promedio | | | | | | | | | | | |

⁴³Cruz Roche Ernesto. (2000). "Fundamentos de Marketing".

Tabla 3: Matriz de satisfacción de los Clientes:

| Clientes/Atributos | Calidad del servicio | | Precio del servicio | | Seguridad | | Confianza | | Total |
|-----------------------------|----------------------|--|---------------------|--|-----------|--|-----------|--|--------------|
| Peso | | | | | | | | | $\Sigma=1,0$ |
| Agencia de viajes Cubanacán | | | | | | | | | |
| Agencia de viajes Havanatur | | | | | | | | | |
| Agencia de viajes Cubatur | | | | | | | | | |
| Agencia de viajes Paradiso | | | | | | | | | |
| Ecotur | | | | | | | | | |
| Rente | | | | | | | | | |
| Colaboración médica | | | | | | | | | |
| Promedio | | | | | | | | | |

El análisis interno trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y habilidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes que se esforzara de explotar en una nueva estrategia, así como los puntos débiles que se intentara remediar o eliminar.

Debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por tanto sinergia.⁴⁴

Las fortalezas son “los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales debe apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión”.

Las debilidades como los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad”.

II.2.2 Análisis estratégico.

Está constituido por los siguientes aspectos:

Objeto Social.

Se puede definir como fines de la entidad u organización, cuando la sociedad de manera general, designa el rol que debe jugar una organización con sus productos y servicios para satisfacer las

⁴⁴Menguzzato M (1995) La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. p. 112

necesidades y expectativas de los clientes y usuarios. El objeto social proporciona un sentido de actuación y comportamiento en el proceso de gestión o dirección empresarial.

Objetivos Estratégicos.

Los objetivos constituyen una meta o un propósito a alcanzar. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación a diferentes ámbitos según el proceso o nivel de realización. Constituyen la diana que hay que atinar para lograr los fines (Cabrero 1998) lo que permite materializar la Misión y la Visión de la empresa.

II.2.3 Concepción de la matriz general. Matriz DAFO.

La previa realización del análisis externo e interno es lo que posibilita la construcción de esta matriz. Es una herramienta fundamental para efectuar el balance de las fuerzas la cuales serán representados de una escala de 1 a 5.

La matriz propone la solución de problemas a través de innovaciones incrementales, que modifican los procedimientos metodológicos, logrando ganar en coherencia y precisión, obteniendo resultados que constituyen una mejor aproximación a la realidad.

Problema Estratégico General.

Es la situación general de carácter estratégico que es necesario cambiar para lograr el cumplimiento con éxito de la misión. Se determina según Yáñez asumiendo que “si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”.

Solución estratégica general.

Es la vía mediante la cual la organización resolverá su problema estratégico general. Se determina sobre la base de “utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”.

A continuación se muestra en la figura 5, las opciones o alternativas estratégicas por cuadrante:

Matriz DAFO. Opciones o alternativas estratégicas:

| | | |
|---|-----------------------|-----------------------------|
| | O | A |
| F | Estrategia ofensiva | Estrategia defensiva |
| D | Estrategia adaptativa | Estrategia de supervivencia |

Figura 5: Opciones o alternativas estratégicas.

Estrategia ofensiva: tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Además se sugiere aplicar estrategias de liderazgo en costes, de diferenciación del producto y de crecimiento.

Estrategia defensiva: persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia la empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.⁴⁵

Estrategia adaptativa: trata de reducir las debilidades que enfrenta la organización que impide que se aproveche al máximo las oportunidades con las que ella se beneficia.

Estrategia de supervivencia: trata de que la empresa debe de eliminar las debilidades para reducir el impacto que traerá las amenazas.

Estrategia general.

Es la estrategia más general que la empresa debe ejecutar. Refiere una guía u orientación general hacia el futuro, desde el presente. Se refiere al posicionamiento estratégico que una empresa asumirá en el sector al que pertenece; está relacionada con la forma en la que entregará valor a sus clientes y en cómo enfrentará a sus competidores, puede ofrecer productos diferenciados o vender productos a un menor precio que la competencia. Esto último implica tener costos más bajos que los competidores. Cabe destacar que la entrega de valor mediante precios bajos o

⁴⁵Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano. Capítulo 3.

diferenciación puede utilizarse para todo el mercado o para uno o pocos segmentos de este; es decir, son cuatro las estrategias genéricas que una empresa puede adoptar.⁴⁶

II.2.4 Validación de la estrategia.

Para estudiar la viabilidad y evaluar las estrategias será necesario elaborar el conjunto de criterios que permita integrar y ponderar, lógicamente, el conjunto de aspectos que se consideren incluir dentro del proceso propio de la gestión empresarial. Para ello no existe un método y modelo único, sin embargo es preciso observar aspectos que están presentes con mucha frecuencia en estos tipos de análisis.

Para realizar el estudio de la evaluación de las estrategias desde su factibilidad y operatividad se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes:

- ❖ Descripción de la Estrategia: lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprende.
- ❖ Objetivos: indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- ❖ Factores relacionados: se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como lo internos, en términos de fortalezas y debilidades; que están relacionados con la estrategia propuesta.
- ❖ Orientación estratégica del riesgo: indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- ❖ Demanda estimada de recursos: estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
- ❖ Resultados esperados: estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

Los aspectos anteriores constituyen la base para la realización del proceso en su génesis. Por supuesto, hay otros factores, como la suerte, la abundancia o escasez de recursos, decisiones adecuadas o erróneas, aciertos o errores de los competidores, el grado de compromiso de los

⁴⁶Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia. Coordinación editorial: Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodriguez.

trabajadores y directivos, entre otros, que también contribuyen a la valoración de los resultados finales.

Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que pudiera ser una estrategia adecuada, aparejados a interrogantes que todo directivo debe de hacerse en el proceso; estos son los siguientes:

- ❖ **Objetivos claros y decisivos:** ¿se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con claridad que son decisivas y factibles? Las metas u objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad. No todas las metas pueden ser precisadas numéricamente, pero si poder verificarse, entenderse bien y ser decisivas.
- ❖ **Conservar la iniciativa:** ¿preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.
- ❖ **Concentración:** ¿acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?
- ❖ **Flexibilidad:** ¿la estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recurso, en relativa desventaja.
- ❖ **Liderazgo coordinado y comprometido:** ¿engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.
- ❖ **Sorpresa:** ¿ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

- ❖ Seguridad: ¿la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?

Estos criterios están asociados con los conceptos de adecuación, factibilidad y viabilidad del comercial.

Por consiguiente se consideran los elementos siguientes:

- ❖ Adecuación:

1. La estrategia propuesta, ¿Está dirigida al logro de los objetivos?
2. El nivel de riesgo que lleva consigo su implementación, ¿Es aceptable?
3. La estrategia, ¿es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa?
4. La estrategia ¿promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos?
5. La inversión por realizar, ¿es aceptable?

- ❖ Factibilidad:

6. ¿Pueden resolverse valorable mente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole?

- ❖ Viabilidad comercial:

7. ¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso?
8. ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?
9. ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?

Cada interrogante será respondida y evaluada según criterios determinados (Tabla 4).

Tabla 4. Criterios de evaluación de las interrogantes estratégicas.

| Interrogantes/ Criterios de medida. | Plenamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Plenamente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| Adecuación | | | | | |
| ¿Está dirigida al logro de los objetivos? | | | | | |
| ¿Es aceptable? | | | | | |
| ¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa? | | | | | |
| ¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos? | | | | | |
| Factibilidad | | | | | |
| ¿Pueden resolverse valorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole? | | | | | |
| Viabilidad comercial | | | | | |
| ¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso? | | | | | |
| ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa? | | | | | |
| ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia? | | | | | |

II.2.5 Planes de acción estratégico y táctico. Plan de mejoras.

Es la última fase de la formulación de la estrategia; se integra por líneas de acción prioritarias que deben realizarse, como parte de la gestión estratégica, para cumplir los objetivos estratégicos y alcanzar las metas trazadas; responden a la pregunta ¿cómo se logrará el cambio o resultado esperado? Para determinar las líneas de acción a definir, se recomienda que los objetivos estratégicos sean vistos como los “efectos” deseados y las líneas de acción como las “causas” que podrían generarlos.⁴⁷

⁴⁷ Ibidem anterior.

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA SUCURSAL TRANSTUR S.A SANTIAGO.

En el presente capítulo se efectúa la aplicación del modelo antes descrito en la empresa objeto de estudio.

III.1 Diagnóstico estratégico.

III.1.2 Valores.

La elección de los valores que está presente en la sucursal fue llevada a cabo a partir de un grupo de expertos ya antes mencionado; que identificaron valores personales, instrumentales y éticos morales. Los más significativos se muestra a continuación (Tabla 5)

Tabla 5: Tipología de valores a cumplir en la empresa.

| Valores personales | Valores instrumentales | Valores Éticos Morales |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| Hospitalidad | Eficiencia | Dignidad |
| Responsabilidad | Profesionalidad | Justicia |
| Laboriosidad | Espíritu de Servicio | Confiabilidad |
| Honradez | Consagración | Modestia |
| Patriotismo | | Ética |
| | | Moral revolucionaria |
| | | Sencillez |

III.1.3 Misión.

La misión que la empresa presenta hasta el 2020 es: Satisfacer las necesidades de transportación turística por carretera desde la ciudad héroe de la República de Cuba a cualquier parte del territorio nacional con vehículos de alta seguridad y confort, y con un personal competente para cubrir las expectativas de los clientes.

A pesar de que la misión cumple con algunos requisitos demandados a este efecto se considera por la autora que carece de concreción como objetivo supremo de la organización, por lo se propone la siguiente misión hasta 2024.

Ofrecer servicios de transportación turística terrestre a cualquier parte del territorio nacional cumpliendo con altos estándares de seguridad y confort, con un personal competente y comprometido en satisfacer las expectativas de los clientes.

III.1.4 Visión.

La visión que la empresa presenta hasta el 2020 es:

Somos una entidad de avanzada que garantiza la satisfacción de los clientes, manteniendo el liderazgo en los servicios de transportación turística por carretera desde la zona oriental,

mediante la renta de vehículos de tecnología de avanzada, personal profesional y un eficaz sistema de apoyo y orientación.

Según Menguzzato la visión debe ser clara y precisa, soñadora pero objetiva y debe de tener un horizonte predeterminado; por lo que la autora considera que la visión que identifica a la empresa en la actualidad no cumple con los requisitos necesarios y se propone la siguiente visión hasta el 2024.

Somos la empresa líder del transporte turístico en Cuba, con estándares reconocidos a nivel nacional y un personal altamente calificado y comprometido con los clientes.

III.1.5 Análisis externo.

III.1.5.1 Análisis del macroentorno.

Dimensión económica: el bloqueo económico es un factor importante por su incidencia en la pérdida de proveedores, teniendo que comprar autos, ómnibus y piezas de repuesto en los países de Eurasia, que su costo de adquisición es más elevado y de menor calidad.

El mayor comercializador a nivel mundial es Estados Unidos, por lo que Cuba hace sus compras en Corea, China, Japón, Francia, España. Este bloqueo le impide a Cuba comprar en algunos países por la autorización de Estados Unidos que sanciona a países de Latinoamérica y otros para no tener relaciones con Cuba.

Dimensión política: el país se encuentra inmerso en asociaciones de cooperación internacional como la Asociación de Libre Comercio para América Latina (ALBA), Comercio en el Caribe (CARICOM), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe (CELAC) excepto Brasil, Argentina, Chile y otros que están retrocediendo la unión de los países de América Latina y el Caribe.

La Casa Matriz es su principal proveedora, la cual posee convenios en el extranjero; fundamentalmente con China, que le provee los ómnibus Yutong y los autos Geely.

En general el país posee una situación política estable, donde prima la tranquilidad ciudadana. Desde 1959 se adopta un modelo socialista bajo los principios de igualdad y equidad. Esto convierte a la nación en un país atractivo para las inversiones extranjeras.

Dimensión jurídica: en el sector del turismo es obligación que los suministradores provengan del propio sector, los cuales no dan respuestas a todas las necesidades; y aun cuando está legalmente

establecido, la utilización de trabajadores por cuenta propia y cooperativas existen por parte del Ministerio límites en cuanto a su utilización.

Dimensión cultural: la cultura integral de la población cubana es buena. La sucursal cuenta con un personal adecuado según el nivel de escolaridad ya que cumplen con los requisitos del puesto de trabajo. La descomercialización del polo turístico influye en término medio, o sea afecta a la empresa en gran medida aun cuando están respaldados por servicio a terceros

Dimensión social: los trabajadores de la empresa, en específicos los choferes mantienen buenas relaciones con los turistas, ya que los mismos los trasladan a lugares históricos o sitios de gran importancia en el país, para que los clientes conozcan de la historia de Cuba de manera que los visitantes se sientan complacidos o satisfechos con el servicio brindado.

Dimensión ambiental: en la entidad la actividad más contaminante es la del taller debido a sus residuos, la misma tiene su procedimiento para lograr una menor afectación. En la empresa no están implementadas las normas ISO 14000:1/2015 que va dirigida al Sistema de Gestión del Medioambiente.

Dimensión tecnológica: la empresa posee una tecnología avanzada o de punta. Para la modernización de los carros, su principal proveedora es la Casa Matriz; siendo así la entidad posee en su parque automotor nuevos carros del 2018.

Dimensión demográfica: el municipio de Santiago de Cuba tiene una superficie territorial de 1 031.74 km² y una densidad poblacional de 477.2 hab/km², ocupa el 16,7% de la provincia y se considera el mayor territorio de la misma. Concentra el 46,9% de la población total provincial, contaba al cierre del 2016 de un total de 492 390 habitantes, con un grado de urbanización del 90.3%, además el 48.9% es del sexo masculino y el resto del femenino, por lo que las mujeres constituyen la mayoría. Es emisor en migraciones internas y externas, con un saldo migratorio total negativo de 3 238 personas.

Según datos estadísticos durante los últimos años la población de 0 a 14 años ha decrecido constantemente y es mayoritariamente masculina, lo que compromete las tasas de fecundidad y reproducción en un futuro cercano.

III.1.5.1.2 Análisis del micro entorno.

El análisis del entorno más cercano a la organización se realiza partiendo del Modelo de las “cinco fuerzas” de Michael Porter.

Se considera importante analizar cuáles son las características generales del entorno competitivo de la entidad.

Competidores:

Actualmente la Sucursal Transtur S.A Santiago de Cuba cambió su ubicación geográfica encontrándose en la Carretera de la Refinería y al convertirse en UEB perdió nivel de autonomía en la toma de decisiones, por lo que a pesar de tener un parque automotor en buen estado técnico a su disposición y de brindar un buen servicio, ha perdido su posición preponderante en el mercado. Se han definido como competidores reales Transgaviota, Vía Azul y Vía (que es la marca comercial que utiliza Transgaviota). Para el análisis de la misma se utiliza la matriz de satisfacción de los competidores como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Matriz de satisfacción de los competidores:

| Competidores/Atributos | Calidad del servicio | | Precio | | Instalación del servicio | | Imagen | | Seguridad y confort | | Total |
|------------------------|----------------------|------------|--------|-----|--------------------------|-----|--------|-----|---------------------|-------------|--------------|
| Peso | 0,25 | | 0,1 | | 0,2 | | 0,20 | | 0,25 | | $\Sigma=1,0$ |
| Transgaviota | 4 | 1,0 | 3 | 0,3 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 1,0 | 3,7 |
| Vía Azul | 3 | 0,75 | 2 | 0,2 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 4 | 1,0 | 3,35 |
| Vía | 3 | 0,75 | 3 | 0,3 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3 | 0,75 | 3,2 |
| Promedio | | 2,5 | | 0,8 | | 1,8 | | 2,4 | | 2,75 | 3,42 |

Como se observa en la tabla; los competidores tienen un índice medio de rivalidad con una media de 3.42; donde Transgaviota posee el mayor índice con 3.7 teniendo una posición ventajosa con respecto al resto de los competidores. El atributo con mayor puntaje es la calidad de los servicios y Seguridad y el confort.

Proveedores:

Para la Sucursal su principal proveedor es la Casa Matriz, esta le suministra piezas de repuesto, neumáticos, combustibles y lubricantes, herramientas y equipos tecnológicos. También le suministran otras entidades como:

- ❖ CUPET-CIMEX (combustible).
- ❖ PROVARI (piezas).
- ❖ Copextel (equipos de computación y mantenimientos).
- ❖ ITH (uniformes).
- ❖ Servisa, S.A. (alimentación).
- ❖ Poligráfico (modelos para el control de las actividades).
- ❖ Almacenes Mayoristas de CIMEX (insumos).

❖ Almacenes Universales.

Para el análisis de los proveedores se utiliza la matriz de satisfacción de los proveedores como se muestra en la siguiente tabla 7:

Tabla 7: Matriz de satisfacción de los proveedores:

| Proveedores/Atributos | Precio | | Facilidad de pago | | Eficiencia del servicio | | Rapidez en la entrega | | Calidad | | Total |
|-----------------------|--------|------|-------------------|------|-------------------------|------------|-----------------------|-------------|---------|------|--------------|
| Peso | 0,15 | | 0,12 | | 0,3 | | 0,25 | | 0,18 | | $\Sigma=1,0$ |
| Casa Matriz | 5 | 0,75 | 4 | 0,48 | 4 | 1,2 | 4 | 1,0 | 5 | 0,9 | 4,33 |
| Cupet | 4 | 0,6 | 3 | 0,36 | 4 | 1,2 | 4 | 1,0 | 4 | 0,72 | 3,88 |
| Cimex | 3 | 0,45 | 3 | 0,36 | 3 | 0,9 | 3 | 0,75 | 3 | 0,54 | 3,0 |
| Copextel | 4 | 0,6 | 3 | 0,36 | 4 | 1,2 | 4 | 1,0 | 3 | 0,54 | 3,7 |
| Provari | 2 | 0,3 | 2 | 0,24 | 3 | 0,9 | 3 | 0,75 | 3 | 0,54 | 2,73 |
| Servisa | 3 | 0,45 | 3 | 0,36 | 3 | 0,9 | 3 | 0,75 | 3 | 0,54 | 3,0 |
| ITH | 5 | 0,75 | 4 | 0,48 | 3 | 0,9 | 3 | 0,75 | 4 | 0,72 | 3,6 |
| Almacenes Universales | 2 | 0,3 | 3 | 0,36 | 3 | 0,9 | 3 | 0,75 | 3 | 0,54 | 2,85 |
| Poligráfico | 3 | 0,45 | 3 | 0,36 | 4 | 1,2 | 4 | 1,0 | 3 | 0,54 | 3,55 |
| Promedio | | 4,65 | | 3,36 | | 9,3 | | 7,75 | | 5,58 | 3,40 |

Los proveedores tienen un índice medio de 3.40; siendo la Casa Matriz el proveedor más importante con un alto índice de 4.33; además se encuentra Cupet con un índice de 3.88; Copextel con un índice de 3.70 y el ITH con un índice de 3.60. La Eficiencia del servicio y la rapidez de la entrega son los mejores atributos como se observa en la tabla.

Cientes externos:

La sucursal posee una gama de varios clientes externos dentro de los cuales se destacan las principales agencias de viajes o receptivos nacionales, así como las diferentes organizaciones dedicadas al negocio del ocio (ecoturismo) y el entretenimiento, recorrido rutas y excursiones en la esfera específica del turismo; que realicen sus operaciones en moneda libremente convertible (MLC /CUC).

Dentro de las principales agencias de viajes se tienen:

- ❖ Agencia de Viajes Cubanacán.
- ❖ Agencia de Viajes Cubatur.
- ❖ Agencia de Viajes Havanatur.
- ❖ Agencia de Viajes Paradiso.
- ❖ Ecotur.
- ❖ Colaboración Médica.

❖ Rente.

Para la realización del cálculo de los clientes se utiliza la matriz de satisfacción de los clientes como se puede observar en la tabla 8:

Tabla 8: Matriz de satisfacción de los Clientes:

| Cientes/Atributos | Calidad del servicio | | Precio del servicio | | Seguridad | | Confianza | | Total |
|-----------------------------|----------------------|-----------|---------------------|------------|-----------|-----|-----------|-----|--------------|
| Peso | 0,4 | | 0,3 | | 0,1 | | 0,2 | | $\Sigma=1,0$ |
| Agencia de viajes Cubanacán | 5 | 2,0 | 4 | 1,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,3 |
| Agencia de viajes Havanatur | 5 | 2,0 | 4 | 1,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,3 |
| Agencia de viajes Cubatur | 5 | 2,0 | 4 | 1,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,3 |
| Agencia de viajes Paradiso | 5 | 2,0 | 3 | 0,9 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,0 |
| Ecotur | 5 | 2,0 | 4 | 1,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,3 |
| Rente | 5 | 2,0 | 4 | 1,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,3 |
| Colaboración médica | 5 | 2,0 | 3 | 0,9 | 3 | 0,3 | 4 | 0,8 | 4,0 |
| Promedio | | 14 | | 7,8 | | 2,1 | | 5,6 | 4,21 |

El resultado evidencia en el que la empresa posee clientes con un alto grado de satisfacción (4.21). El cliente con mayor grado de satisfacción son las Agencias de viajes: Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Ecotur y Rente con 4.3, encontrándose por encima de la media de 4.21. El atributo con mayor índice son la Calidad de los servicios y el Precio de los servicios.

Para el análisis del diagnóstico estratégico se utiliza como herramienta la matriz de fuerzas actuantes externas como se puede observar en el anexo 6, Tabla 9.

Herramientas para el diagnóstico estratégico:

Banco de Fuerzas Externas:

1. Alta demanda de los servicios.
2. Pérdida de autonomía en la toma de decisiones por la dependencia de la Casa Matriz.
3. Incremento de la inversión extranjera por parte de la Casa Matriz
4. Inestabilidad en la venta de ropa de trabajo por parte del proveedor.
5. Variación de los precios de las excursiones.
6. Colaboración de profesionales de la Universidad Oriente y de FORMATUR.
7. Mal estado de las vías y carreteras.
8. Importación de modernos ómnibus proveniente de la República Popular China.

9. Existencia de Turempleo, que suministra la fuerza de trabajo idóneo.
10. La crisis económica mundial, que impide la compra de autos y piezas de repuesto.
11. Ofertas de Formatur de capacitación integral.
12. Crecimiento del turismo en el país que influye en el incremento de los ingresos de la Sucursal.
13. Frecuente actividad sismológica en el territorio de Santiago de Cuba.
14. Ofertas de capacitación por parte de la Casa Matriz en técnicas de última adquisición.
15. Malas relaciones diplomáticas entre Cuba-EEUU.
16. Incremento de Servicios a Terceros.
17. Bajo salario por Calificadores del Turismo aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
18. Calidad percibida y lealtad de los clientes externos.
19. Importación directa de autos y motos modernos del extranjero para la actividad de renta.
20. Ubicación de la entidad.
21. Estado deplorable de la vía de entrada a la base.
22. Entrada de cruceros al territorio.
23. Déficit de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal.
24. Poseer un mayor parque de vehículos.
25. Posee autos modernos.

La matriz de prioridades de los factores externos como se puede observar en el (Anexo 6, figura 6) se consideran como los principales factores, de la matriz de prioridades de las amenazas; la pérdida de autonomía en la toma de decisiones por la dependencia de la Casa Matriz, el mal estado de las vías y carreteras y el déficit de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la sucursal.

En la matriz de prioridades de las oportunidades los más elementales son la alta demanda de los servicios, el incremento de la inversión extranjera por parte de la Casa Matriz, la importación de modernos ómnibus proveniente de la República Popular China, el crecimiento del turismo en el país que influye en el incremento de los ingresos de la Sucursal.

Además las ofertas de capacitación por parte de la Casa Matriz en técnicas de última adquisición, el incremento de Servicios a Terceros, la calidad percibida y lealtad de los clientes externos, la importación directa de autos y motos modernos del extranjero para la actividad de renta y la entrada de cruceros al territorio.

En la matriz de evaluación de los factores externos en el anexo 6, tabla 10 se puede observar que la capacidad de respuesta frente al entorno es alta con un índice de 4.34, por lo que la empresa aprovecha al máximo las oportunidades que le brinda el mercado y contrarresta el efecto de las amenazas.

III.1.5.2 Análisis interno. Análisis funcional.

Este análisis se realiza para cada una de las áreas funcionales de la Sucursal.

Área de dirección: su principal función es el control estricto del cumplimiento de todas las actividades de la Sucursal con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas; además planifica, organiza y dirige las operaciones de la entidad. Esta tiene buenas relaciones con los directivos y trabajadores de la entidad a pesar de no tener experiencia en la actividad transportista.

Área de servicios técnicos: cuenta con un taller propio, se encarga de garantizar el mantenimiento de los vehículos, a pesar de no tener un buen estado técnico de fregado de la base. Es una de las que se le debe de prestar mayor atención ya que de ella depende la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; aunque existe un déficit de piezas de repuestos para los vehículos causando una demora en el mantenimiento, la reparación y reposición de los mismos. Además cuenta con poco espacio para el parqueo de los ómnibus. También es la encargada de gestionar la seguridad en las cajas liquidadoras, el sistema de alarma y la seguridad informática de la Sucursal.

Área de operaciones: realiza las operaciones de transportación (ómnibus). Controla la entrada y salida y contempla aeropuertos, hoteles, viajes, excursiones, recorridos, entre otros. En la misma radica el puesto de mando que controla las operaciones a través de la comunicación con cada ómnibus y además cuenta con un grupo de flota GPS para el control de los vehículos.

Además se encuentra el grupo de renta que como su nombre lo indica se dedica a la renta de motos y autos, con y sin chofer; en las agencias RENTA CAR y otras que se encuentran situadas en hoteles del polo turístico y en el centro de la ciudad Santiago, a pesar de no tener un local para el mantenimiento de la misma su servicio es las 24 horas al igual que el servicio brindado de

ómnibus y camiones ATV. Ella presenta insuficiente vehículos de renta para cubrir el mercado y la demanda creciente. Siendo la que más ingreso aporta a la sucursal con menor número de trabajadores.

Área comercialización y calidad: el mismo tiene como objetivo fundamental comprar, comercializar, promocionar los servicios que se prestan en la entidad. Posee la función de dirigir la comercialización hacia los mercados actuales y futuros, partir de la vinculación con clientes y proveedores y debe prestar mucha atención a los competidores existentes en su entorno. La misma no cuenta con un especialista en mercadotecnia para cuidar la imagen de los puntos de renta.

Área de logística: esta área está basada en el aseguramiento general de la entidad, cuenta con un almacén pequeño lo que provoca un elevado índice de inventario que afecta negativamente a la empresa. En ella se debe tener un estricto control para cumplir con la política de desviaciones de recursos.

Área de capital humano: tiene como función el proceso de selección, reclutamiento, capacitación, seguridad y salud, entre otros como sistema de pago, estimulación a trabajadores. En esta área existe un personal altamente calificado con experiencia laboral. Aplica sus evaluaciones de desempeño, pero existe poca estimulación moral y material a cuadros y trabajadores, además hay insuficiente sentido de pertenencia de los trabajadores por la falta de comunicación.

Presenta problemas en la organización de trabajadores en las actividades de ómnibus y taller, a pesar de tener correspondencia con el puesto de trabajo que ocupa por el conocimiento, experiencia y rendimiento de los trabajadores.

Área contable financiera: garantiza la buena situación económica financiera que presenta la Sucursal. En esta área existe un personal calificado y profesional; en la entidad se produce un proceso de reducción de los gastos ya que afecta fuertemente a la empresa producida por el elevado gasto de inventario y el local donde radica la entidad es rentado. A continuación se realiza el análisis económico financiero de la Sucursal.

En el año 2018 una de las cuentas con mayor peso sobre los activos circulantes es el inventario total de 826 802.88 pesos y en el 2017 el inventario es de 852 666.00 pesos, lo que significa que hubo una disminución de un año respecto a otro, que representa el 1.12% del total de activos circulantes.

Las cuentas por cobrar a corto plazo en el 2018 es de 242 484.56 pesos y en el 2017 las cuentas son de 295 309.72 pesos, se puede observar que las cuentas disminuyeron un año respecto al otro, que representa el 2.30 % del total de activos circulantes.

La empresa ha aumentado sus cuentas por pagar a corto plazo en el año 2018 en 73 093.76 pesos respecto con el año anterior, que representa el 10.92% del total de pasivos circulantes.

Las obligaciones con el presupuesto del estado aumentaron en el año 2018 respecto al año 2017 con un monto de 19 892.16 pesos, que representa el 2,97 % del total de pasivos circulantes.

Los ingresos totales a nivel de sucursal se cumplieron en el año 2018 en un 95.45 % realizándose 768.03 miles de pesos con un plan de 804.66 miles de pesos que en valores representa una disminución de 36.63 miles de pesos por debajo de las cifras esperadas. En el año 2017 se cumplió con un 674.87 miles de pesos. Se puede observar que en ambos años la sucursal sobre cumplió con el plan establecido.

En el año 2018 las ventas netas tuvieron un plan de 764.09 miles de pesos y un real de 716.35 miles de pesos, valorándose en una disminución de 47.74 miles de pesos, donde la empresa obtuvo un cumplimiento de 93.75 %. En el año 2017 las ventas fueron de 591.31 miles de pesos.

Evaluación de la posición de liquidez de la empresa.

De acuerdo a la posición de liquidez de la empresa se conocerá con el capital de trabajo que ha desarrollado sus operaciones a corto plazo, lo cual se determina por la diferencia de los activos circulantes y pasivos circulantes como se puede observar en la tabla 11.

Tabla 11. Cálculo del capital de trabajo.

| Cuentas | 2017 | 2018 | Variación |
|--|--------------|--------------|---------------|
| Activos Circulantes | 2 424 758.96 | 2 300 663.36 | 124 095.6 |
| Pasivos Circulantes | 461 299.56 | 669 304.07 | (208 004.51) |
| Capital de Trabajo | 1 963 459.4 | 1 631 359.29 | 332 100.11 |
| Capital de Trabajo/Activos Circulantes | 80.98% | 70.91% | 267,61% |

La Sucursal Transtur S.A (como se observa en la tabla 11) trabajó en ambos años con un capital de trabajo positivo, siendo mayor en el 2017, período en que disminuyó en \$ 332 100.11 con respecto al año anterior. Esta variación se debe a la disminución experimentado por las cuentas como: el inventario y las cuentas por cobrar, por tanto, los pasivos circulantes disminuyeron en \$ 208 004.51 fundamentalmente por las cuentas: obligaciones con el presupuesto del estado y las cuentas por pagar a corto plazo.

Para el año 2018 fue menor el monto del capital de trabajo que para el 2017, en el cual se observa que hubo una disminución de 10.07%, esto significa que es desfavorable para la empresa.

❖ Análisis de las razones financiera.

A continuación se expone un análisis de los principales ratios de la entidad, así como su interpretación (Tabla 12)

Tabla 12: Cálculo de las razones financiera.

| Razones financieras | 2017 | 2018 |
|--|-------------|-------------|
| Liquidez inmediata | 3,41 pesos | 2,20 pesos |
| Liquidez total | 5,26 pesos | 3,44 pesos |
| Solvencia | 14,58 pesos | 11,60 pesos |
| Endeudamiento | 6,86 % | 8,62 % |
| Capacidad básica de generación de utilidades | 0,01 pesos | 0,02 pesos |
| Ciclo de cobro | 180 días | 750 días |
| Ciclo de inventario | 522 días | 414 días |

Liquidez inmediata: en el año 2018 como se observa por cada 0.2 pesos de la deuda a corto plazo la empresa tiene la capacidad de 1.20 pesos para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. En el año 2017 por cada 1 peso de la deuda a corto plazo la entidad tiene la capacidad de 2.41 pesos para cubrir el efectivo.

Liquidez total: en el año 2018 disminuyó en 1.82 pesos respecto al 2017 por lo que la empresa tiene 3.44 pesos para cubrir sus obligaciones y en el 2017 tiene 5.26 pesos. Esto puede traer consecuencias negativas para la empresa pues se observa un exceso de liquidez y esto puede conducir a activos financieros inmovilizados.

Solvencia: en el año 2018 la empresa disminuyó en un 2.98 pesos respecto con el año anterior. Por cada 11.60 pesos de deuda la empresa tiene en el 2018 para cubrir los activos totales y en el 2017 tiene 14.58 pesos para cubrir sus activos totales. Esto es negativo para la empresa pues existen muchos activos líquidos inmovilizados.

Endeudamiento: tanto en el año 2018 y el año 2017 la empresa no presenta endeudamiento visible.

Capacidad básica de generación de utilidades: en el año 2018 respecto con el año 2017 las utilidades se aumentan ya que por cada peso invertido en los activos totales obtengo 0.02 pesos en utilidades antes de interés de impuesto.

Ciclo de cobro: como se observa en el 2018 la empresa cobra sus derechos en casi dos años, por lo que su gestión de cobro es totalmente negativa mientras que en el año 2017 la empresa cobra en menos de un año.

Ciclo de inventario: como se observa el ciclo de inventario ha disminuido pero aún sigue en un nivel alto pues superado el año en que se pueden comercializar los productos.

Para el análisis de esta herramienta se utiliza la matriz de las fuerzas actuantes internas como se puede observar en el anexo 7, tabla 13.

Herramientas para el diagnóstico estratégico:

Banco de Fuerzas Internas:

1. Posee equipos de Asistencia Técnica en la vía.
2. Paralización de equipos ATV (camiones).
3. Servicio las 24 horas de renta, ATV y ómnibus.
4. Tiene buen Sistema de Comunicación. (Tecnología).
5. Poca Estimulación moral a Cuadros y Trabajadores.
6. Posee un Taller propio.
7. Variedad en el Parque de Equipos.
8. El consejo de Dirección no tiene experiencia en la actividad transporte.
9. Aplicación del procedimiento de Evaluaciones de Desempeño.
10. Desaprovechamiento de la Jornada Laboral.
11. Sistemática en el Control Interno.
12. Demora en la reparación y reposición de los vehículos alquilados.
13. Demora en el mantenimiento de los vehículos.
14. Se cuenta con transporte para el personal.
15. Deficiencia en los Equipos de Garaje.
16. Correspondencia entre el puesto de trabajo que se ocupa y los conocimientos, experiencia y rendimiento de los trabajadores.
17. Insatisfacción de los trabajadores con la estimulación moral y material.
18. Insuficiente sentido de pertenencia de los trabajadores.

19. Problemas en la organización del trabajo en las actividades de ómnibus y la actividad taller.
20. El grupo de inspección no cuenta con vehículo para la atención a los accidentes e inspecciones.
21. El local en el que radica la Sucursal es rentado por lo que ocasiona un gasto adicional.
22. Insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal.
23. Ubicación de un local para un punto rápido de mantenimiento de Renta.
24. Malas condiciones de trabajo por su ubicación y capacidad en el local entregado a la entidad para la actividad transportista.
25. La caja de seguridad del local de la caja liquidadora no se encuentra empotrada a la pared y no cuenta con combinación ni cerradura.
26. Insuficiente gestión con el SEPSA para un sistema de alarma en la caja Central.
27. La sucursal no está certificada por Desoft, Get, Segurmática para el plan de seguridad Informático.
28. Malas condiciones técnicas del fregadero de la base.
29. Poco espacio de la base para parqueo de los ómnibus.
30. Falta de imagen de los puntos.
31. Falta de seguridad de las cajas de seguridad de los puntos de renta.
32. Exceso de inventarios en almacén.
33. Equipos de garaje en almacén sin darle utilización.
34. Almacén pequeño con respecto a la cantidad de productos a almacenar.
35. Coeficiente de disponibilidad Técnica (CDT) de vehículos administrativos al 48 %.
36. CDT de Renta al 57 %.

En la matriz de prioridades de los factores internos como se puede percibir en el anexo 7, figura 7, los factores que resultaron importantes en la matriz de prioridades de las debilidades son la paralización de equipos ATV (camiones), que el consejo de dirección no tiene experiencia en la actividad transportista, la demora en la reparación, reposición y mantenimiento de los vehículos alquilados, la deficiencia en los equipos de garaje y la insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal.

Además se encuentra que la caja de seguridad del local de la caja liquidadora no se encuentra empotrada a la pared y no cuenta con combinación ni cerradura; no tienen de un local para un punto rápido para el mantenimiento de la actividad renta, malas condiciones de trabajo por su ubicación y capacidad en el local entregado a la entidad para la actividad transportista, malas condiciones técnicas de fregado de la base y poco espacio de la base para el parqueo de los ómnibus.

Los más significativos en la matriz de prioridades de las fortalezas es que su servicio es las 24 horas, cuenta con un buen sistema de comunicación, posee un taller propio, tiene una variedad en el parque de equipos y su control interno es sistemático.

En la matriz de evaluación de los factores internos la empresa tiene una alta capacidad de respuesta frente a estos factores con un índice de 4.05, por lo que le permite potenciar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades como se puede observar en el anexo 7, tabla 14.

III.2 Análisis estratégico.

III.2.1 Objeto Social de la empresa.

1. Prestar servicios de transportación de pasajeros, así como de renta de medios de transporte con y sin chofer.
2. Brindar servicios de operación de servientros automotrices, así como de auxilio, mantenimiento y reparación de medios de transporte.
3. Prestar servicios de servidores de radio móvil.
4. Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

III.2.2 Objetivos Estratégicos.

A continuación se muestra los objetivos por áreas de la entidad:

Área de dirección:

1. Establecer un vínculo operacional más efectivo entre los procesos.
2. Garantizar la formación, capacitación y entrenamiento de los trabajadores en no menos de un 85 %.

Área de servicios técnicos:

1. Reparar el estado de fregado de la base una vez al mes.
2. Gestionar un 85% de piezas de repuesto para el mantenimiento y reparación de los vehículos.
3. Invertir en un 90% en piezas de repuesto para disminuir la paralización de los vehículos.
4. Tramitar permisos para el proceso de venta de los vehículos que causan baja en el parque total de la Sucursal.
5. Gestionar la seguridad del sistema de alarma y el sistema informático de la Sucursal.

Área de operaciones:

1. Poseer al menos un área de mantenimiento rápido en los puntos de renta.
2. Asignar más vehículos hacia los puntos de renta para incrementar en un 100% los ingresos de la entidad.

Área de comercialización y calidad:

1. Gestionar un especialista en mercadotecnia para que se encargue de la imagen de los puntos.
2. Aumentar en un 90% la publicidad de los servicios.
3. Establecer estudios de satisfacción de los clientes en base a la calidad de los servicios.

Área de logística:

1. Gestionar un área más grande para la ubicación de un almacén.
2. Aumentar la rotación de los inventarios enno menos del 35%.

Área de capital humano:

1. Establecer asambleas trimestralmente para estimular moral y materialmente a los trabajadores de mayores rendimientos.
2. Crear comunicación entre los directivos y trabajadores de la Sucursal.
3. Aplicar mensualmente evaluaciones de desempeño.
4. Ofertar semestralmente cursos de superación y capacitación a los trabajadores.

Área contable financiera:

1. Reducir el ciclo de cobro en 180 días establecido períodos anteriores.

III.3 Concepción de la matriz general.

III.3.1 Problema Estratégico.

Si se elimina la demora en la reparación, reposición y mantenimiento de los vehículos alquilados, la deficiencia en los equipos de garaje y la insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la sucursal, y no se acentuara el déficit de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal; entonces se podrá utilizar el servicio las 24 horas de los ómnibus, la actividad de renta y ATV, la variedad en el parque de equipo con que cuenta la entidad y la sistematicidad en el control interno; podrán aprovechar plenamente de la alta demanda de los servicios, del crecimiento del turismo que influye en los ingresos de la sucursal, el incremento de los servicios a terceros y la calidad percibida y lealtad de los clientes; entre otras oportunidades de la que la organización se aprovecha.

III.3.2 Solución Estratégica.

Si la entidad es capaz de potenciar la variedad en el parque de equipo, el servicio las 24 horas y el control sistemático y de aprovechar la alta demanda de los servicios, el crecimiento del turismo que influye en sus ingresos, el incremento de los servicios a terceros y la calidad percibida y lealtad de los clientes y otros; podrá minimizar los efectos negativos de la demora en la reparación, reposición y mantenimiento de los vehículos alquilados, así como la deficiencia en los equipos de garaje y la insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la sucursal; entonces estará en condiciones de protegerse del efecto que provoca el déficit de piezas que aumenta la paralización de vehículos que infieren en las entradas de la sucursal.

En el anexo 8 se expone en su integralidad la matriz DAFO.

III.3.3 Opciones o alternativas estratégicas.

A continuación en la figura 8 se exponen las opciones o alternativas estratégicas y la estrategia general según matriz DAFO.

O

A

| | | |
|---|---|--|
| F | <ul style="list-style-type: none"> -Elevar el nivel de capacitación y superación de directivos y trabajadores de manera que respondan a los intereses de la organización. -Mantener el liderazgo en la gestión y comercialización de ómnibus. -Mantener la calidad de los servicios. -Contratar a un especialista en mercadotecnia para cuidar la imagen de los puntos. | <ul style="list-style-type: none"> -Invertir en la compra de piezas de repuesto para disminuir la paralización de los vehículos. |
| D | <ul style="list-style-type: none"> -Obtener piezas de repuesto para la reparación y mantenimiento de los vehículos para incrementar los ingresos de la Sucursal. | <ul style="list-style-type: none"> -Redimensionamiento de la forma de pago al trabajador a partir de las utilidades por su concepto de incremento de la rentabilidad que produce. -Activación de los trámites y autorizo del proceso de venta de los vehículos que causan baja del parque total de equipos de la Sucursal. |

Figura 8: Opciones o alternativas estratégicas.

III.3.4 Estrategia General.

Desarrollo externo: Mantener la calidad del servicio, sobre la base de una asociación efectiva con proveedores y una innovación continúa.

III.4 Validación de la estrategia.

Como se observa en la tabla 15 y en el anexo 9. La mayoría de los encuestados están plenamente de acuerdo o de acuerdo con la estrategia planteada, ya que la misma es adecuada, es factible y posee una viabilidad comercial. En el anexo 9 se observa un grado alto de confiabilidad de Conbrach, de un 0,905 %.

Tabla 15: Validación de la estrategia.

| Interrogantes/ Criterios de medida. | Plenamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Plenamente en desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| Adecuación | | | | | |
| ¿Está dirigida al logro de los objetivos? | 36 | 14 | - | - | - |
| ¿Es aceptable? | 34 | 16 | - | - | - |
| ¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa? | 38 | 12 | - | - | - |
| ¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos? | 30 | 20 | - | - | - |
| Factibilidad | | | | | |
| ¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole? | 27 | 21 | 2 | - | - |
| Viabilidad comercial | | | | | |
| ¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso? | 27 | 19 | 4 | - | - |
| ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa? | 30 | 16 | 4 | - | - |
| ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia? | 25 | 25 | - | - | - |

Como se observa en la validación de la estrategia está es adecuada porque según criterios de los expertos está dirigida al logro de los objetivos, es aceptable, es coherente con los valores de la entidad y promueve el equilibrio de la cartera de negocios.

Sin embargo la factibilidad aunque más del 70% definieron que es factible, queda dudas del resto respecto a la factibilidad.

La estrategia se presenta con una determinada viabilidad comercial ya que posibilita alcanzar los beneficios, se estructura en el sistema de negocios y minimiza las posibilidades de entrada de la competencia, aunque este último aspecto se precisa ser valorado por la empresa pues la mitad de los encuestados está de acuerdo al respecto.

III.5 Planes de acción estratégico y táctico. Plan de mejoras.

A continuación se muestra el plan de mejoras de la entidad en la tabla 16:

Tabla 16: Plan de acción.

| Objetivos | Actividades | Responsable | Recursos | Fecha de cumplimiento |
|---|---|------------------------------------|------------------------|---|
| 1. Establecer un vínculo operacional más efectivo entre los procesos. | -Analizar los procesos y su interrelación en la cadena de valor. | Director. | Acuerdo a la actividad | Todo el año. |
| 2. Garantizar la formación, capacitación y entrenamiento de los trabajadores en no menos de un 85 %. | -Enviar a cursos de capacitación al personal implicado en los procesos | Director. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 3. Reparar el estado de fregado de la base una vez al mes. | -Destinar una brigada de mecánicos automotores para la reparación del fregado de la base. | Jefe de Grupo de Taller. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 4. Gestionar un 85% de piezas de repuesto para el mantenimiento y reparación de los vehículos. | -Solicitar la compra de piezas necesaria para la reparación de los vehículos al subdirector económico. | Subdirector de Servicios técnicos. | Acuerdo a la actividad | Correspondiente a los meses de mantenimiento. |
| 5. Invertir en un 90% en piezas de repuesto para disminuir la paralización de los vehículos. | - Establecer y cumplir acuerdo con proveedores para la adquisición de las piezas de repuesto. | Subdirector de Servicios técnicos. | Acuerdo a la actividad | Correspondiente a los meses de reposición de acuerdo al ciclo de vida de los equipos. |
| 6. Tramitar permisos para el proceso de venta de los vehículos que causan baja en el parque total de la Sucursal. | - Desvincular de inventarios los equipos automotores | Subdirector de Servicios técnicos. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 7. Gestionar la seguridad del sistema de alarma y el sistema informático de la Sucursal. | -Negociar con el SEPSA un sistema de alarmas para la seguridad de las cajas. -Gestionar con Desoft, Get, Segurmática la seguridad del sistema informático. | Subdirector de Servicios técnicos. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 8. Poseer al menos un área de mantenimiento rápido en los puntos de renta. | -Adquirir un área para el mantenimiento rápido de los puntos de renta. | Subdirector de Operaciones. | Acuerdo a la actividad | Fines de año |
| 9. Asignar más vehículos hacia los puntos de renta para incrementar en un 100% los ingresos de la entidad. | -Destinar una gran cantidad de vehículos hacia los puntos de renta. | Subdirector de Operaciones. | Acuerdo a la actividad | 2do. trimestre |

| | | | | |
|---|--|--|------------------------|----------------|
| 10. Gestionar un especialista en mercadotecnia para que se encargue de la imagen de los puntos. | -Transmitirle al Subdirector de Recursos Humanos la necesidad de una plaza de especialista en mercadotecnia. | Subdirector de Comercialización y Calidad. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 11. Aumentar en un 90% la publicidad de los servicios. | -Efectuar campañas promocionales de los servicios. | Especialista en Comercialización del Producto Turístico. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 12. Establecer estudios de satisfacción de los clientes en base a la calidad de los servicios. | -Establecer encuestas de satisfacción del cliente para mantener la calidad de los servicios. | Especialista en Comercialización del Producto Turístico. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 13. Gestionar un área más grande para la ubicación de un almacén. | -Definir el área para el almacén. | Subdirector de Logística. | Acuerdo a la actividad | 3er. trimestre |
| 14. Aumentar la rotación de los inventarios en no menos del 35%. | - Propiciar un aumento de la rotación de inventarios mediante ventas y descuentos. | Encargado de almacén. | Acuerdo a la actividad | 2do. trimestre |
| 15. Establecer asambleas trimestralmente para estimular moral y materialmente a los trabajadores de mayores rendimientos. | -Reconocer siempre al trabajador que contribuye a incrementar los ingresos de la entidad. | Subdirector de Capital Humano. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 16. Crear comunicación entre los directivos y trabajadores de la Sucursal | - Usar los matutinos, actividades culturales colectivas para tener buenas relaciones con los trabajadores. | Subdirector de Capital Humano. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 17. Aplicar mensualmente evaluaciones de desempeño. | -Establecer mensualmente por cada área de trabajo evaluaciones de desempeño. | Subdirector de Capital Humano. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 18. Ofertar semestralmente cursos de superación y capacitación a los trabajadores. | -Coordinar con entidades de educación superior la capacitación a los trabajadores. | Subdirector de Capital Humano. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |
| 19. Reducir el ciclo de cobro en 180 días establecido períodos anteriores. | - Efectuar rápidas gestiones de cobro. | Subdirector Contable financiero. | Acuerdo a la actividad | Todo el año |

CONCLUSIONES:

Como resultado de la presente investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple con los preceptos metodológicos planteados pues se logra solucionar el problema científico y demostrar la hipótesis de la investigación, pues se realiza un análisis y diagnóstico que permitió la definición de una estrategia general (2019 – 2024) para la Sucursal TRANSTUR S.A de Santiago de Cuba
2. La estrategia en general fue evaluada por los expertos de adecuada, factible y de una viabilidad comercial.
3. La investigación permitió perfeccionar el proceso actual de toma de decisiones en correspondencia con la estrategia general planteada en la Sucursal TRANSTUR S.A de Santiago de Cuba

RECOMENDACIONES:

Como resultado de la presente investigación se ofrecen las siguientes recomendaciones a la Sucursal TRANSTUR S.A Santiago de Cuba.

1. Mantener la estrategia definida hasta el período de su prescripción
2. Lograr una adecuada información de la estrategia establecida, de manera que esta sea conocida en los diferentes niveles de la organización
3. Potenciar las fortalezas con que cuenta la organización para reducir al máximo sus debilidades, de manera que la estrategia cuente con una mayor adaptabilidad y esta pueda dominar los diferentes elementos del entorno en que se desarrolla.
4. Fomentar la continua evaluación de la estrategia empresarial para su constante perfeccionamiento, valorándose los factores que influyen en el entorno competitivo actual de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Ansoff I. (1987) Estrategia de la empresa Editorial Deusto Madrid.
2. Balaguer Lledó Salvador. Aceptación: 15/05/2012, Publicación: 29/04/2013, Envío: 02/05/2012. Importancia de la Dirección Estratégica en la Empresa. Revista de Investigación. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
3. Betancourt Tang. J.R, (2001). Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita.
4. Bueno Campos Eduardo. Dalmau Porta Ignacio Juan. Renau Piqueras J. Juan. (1993) Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Publicaciones de la Real Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia
5. Bueno Campos Eduardo (2008) Dirección Estratégica y Política de Empresa Universidad de Murcia, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas.
6. Bueno Campos Eduardo. (2003) “Dirección Estratégica de la Empresa” s/r.
7. Castellanos I. (2003) Pensamiento, herramientas y acción del estratega. Editorial Deusto México D.C.
8. Castellanos, Edmundo R. (2009) La gestión y el enfoque estratégico.
9. Chandler, A. (2000) La magia de la estrategia. s/r.
10. Citado por Grande I. (2009). Fundamentos y Técnicas de investigación Comercial. 9ª Edición. Esic Editorial.
11. Colectivo de Autores. (1998). “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica”. Ciudad de la Habana.
12. Colectivo de profesores del departamento de Ciencias Empresariales. (2009) Monografía Dirección Estratégica de Empresa) Universidad de Oriente.
13. Cruz, Roche I. (2000). “Fundamentos de Marketing”. Chandler. A.D, Estrategia y Estructura.
14. Drucker (1993). Administración. s/r.
15. Drucker (1997). La organización que aprende. Editorial Deusto. Madrid España.
16. Fernández Lorenzo Alfredo (Enero 2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de organización industrial.
17. Fisher, Laura (1989). “Investigación de Mercado”. Edic. Prentise Hill.

18. Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia. Coordinación editorial: Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodriguez.
19. Hatten, K. I (1987). Strategic Management. Analysis and Action. s/r.
20. Johnson Scholes (2000). Dirección Estratégica. Ed. Mc.Graw Hill, México.
21. Kenichi, Ohmae. (1979). the Mind of the Strategist. s/r.
22. Koontz, H (1988). Estrategia. Planificación y Control. s/r.
23. Kotler, Philip. (2003). Dirección de Marketing”. s/r.
24. Manso F. (2006). Dirección Estratégica Comercial. Lo que todo directivo debe saber. s/r.
25. Menguzzato, Marina (2003). Dirección estratégica. Editorial Pueblo y Revolución La Habana, Cuba.
26. Menguzzato, Marina y Renau, (1995). “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management” La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
27. Menguzzato. M y Renau, J.J, (2000) “El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy”, Actas del Primer Congreso de Economía Valenciana, Generalitat Valenciana.
28. Mintzberg, H. (1987). Fine Ps for strategy. s/r.
29. Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: Editorial El Ateneo.
30. Mintzberg, Henry. (2000) El arte de moldear la estrategia. La Habana: Editorial MES.
31. Mintzberg, Henry. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. Canadá: Editorial Harvard BussinessReview.
32. Mintzberg. Henry (1994). El éxito y la decadencia de la planificación estratégica, Dunod, Paris.
33. Moreno, Claudia. (2006) .Estrategia. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
34. Morrisey, George. (2001). El pensamiento estratégico/ George Morrisey.- - Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
35. MsC. González Marrero Yadira Elena (2007). La Dirección Estratégica ante los nuevos retos del siglo XXI. Universidad de Holguín, Cuba.
36. MSc. Velásquez Leyva Reynerio. Lic. Rodríguez-Barahona Herrera Karel (2006). Folleto de Dirección Estratégica. Centro Universitario Vladimir I. Lenin. Facultad de Ciencias Económicas. Editorial Universitario.

37. O`Shaughnessy J. (2004). Competitive marketing A Strategic Approach.5th Ed.
38. Porter, Michael. (1999) ¿Qué es la estrategia?/.La Habana: MES.
39. Porter, Michael. (1995). Ventajas competitivas New York: Editorial Free Press.
40. Porter, Michael. (1998). “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior”.
41. Quin, Robert E. (2004) Sabiduría para el cambio/ Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
42. Raya José M (2006). “Turismo, Hotelería y Restaurantes”. Ediciones Lima.
43. Rolon T. (2002) Exposición operativa PIETRO.UV Sergio Ambolio s/r.
44. Ronda Pupo Guillermo A (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro.
45. Ronda Pupo Guillermo Armando. Marcané Laserra José Ángel (2003). Apuntes sobre Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?
46. Ronda Pupo, R (2007). El concepto estrategia. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
47. Sallenave, Jean P. (1992). Gerencia y planeación estratégica/ Colombia: Editorial Norma SA.
48. Sierras Contreras Rafael Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.
49. Silva Murillo Roxana (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. Núm. 26 julio-diciembre. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
50. Steiner, George A. (2004). Planeación estratégica/ George A. Steiner.- - México: Editorial Compañía Continental SA.
51. Stoner, James. “Administración”. T I y II. V Edic. s/r.
52. Von Neumann y Morgenstern (1944). Teoría de juegos. El arte de vencer sin ceder. Editorial JupiterEspaña.
53. Von Neumann y Morgenstern (1944). Teoría de juegos. s/r.

Sitios Webs visitados:

54. <http://www.aulafácil.com>
55. <http://www.deusto.com>
56. <http://www.elrincondelvago.com>
57. <http://www.emprendedores.com>

58. <http://www.eudu.com>
59. <http://www.gestiopolis.com>
60. <http://www.librosgratis.com>
61. <http://www.monografias.com>
62. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/11447>
63. <http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci3n%20estrat3gica%20y%20operativa>.
64. <http://www.prepafacil.com/cobach/Main/EstudioDeFactibilidadOperacional>.
65. <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento>.
66. <https://es.slideshare.net/gabriellacayo/factibilidad-operativa>.
67. <http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com>
68. <http://www.noticiaspsh.org/IMG/pdf/>
69. <http://www.monografias.com/>
70. <https://es.wikipedia.org/>
71. <https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>.
72. <https://es.slideshare.net/alejandromillan31/tipos-de-factibilidad>.

ANEXOS:

Anexo 1: Comité de expertos a través del Programa Decisión 1.0

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

| Características | Aceptación |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1- Conocimiento | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2- Competitividad | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3- Disposición | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4- Profesionalidad | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5- Actualización | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6- Capacidad | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7- Colectivista | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8- Experiencia | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9- Intuición | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 10- Creatividad | <input checked="" type="checkbox"/> |

EXPERTO

IDENTIFICACION Inspector: Leonardo Carrasco López

Intervalo de Competencia [0.8 | 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

| Grado de influencia de cada fuente | Alto | Medio | Bajo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Estudios teóricos realizados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experiencia obtenida | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimiento del trabajo en su país | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conocimiento de trabajos en el exterior | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consulta bibliográfica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cursos de Actualización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

| | | |
|------------------------------------|-----------|---------------|
| Director Sucursal | K = .98 | Es Experto |
| Economica | K = .98 | Es Experto |
| Subdirector Comercial | K = .96 | Es Experto |
| Subdirector de Logística y Asegura | K = .96 | Es Experto |
| Especialista Principal de Activida | K = .66 | No es Experto |
| Subdirector de Operaciones | K = .643 | No es Experto |
| Inspector: Leonardo Carrasco López | K = .98 | Es Experto |
| Inspector: Jorge Naranjo Marrero | K = .93 | Es Experto |
| Especialista en Transporte Automot | K = .93 | Es Experto |
| Director Tecnico | K = .71 | No es Experto |
| Especialista en Transporte automot | K = .71 | No es Experto |
| Jefa del Puesto de Mando | K = .7765 | No es Experto |

<Atrás

Imprimir...

Anexo 2:

Niveles de la estrategia empresarial.

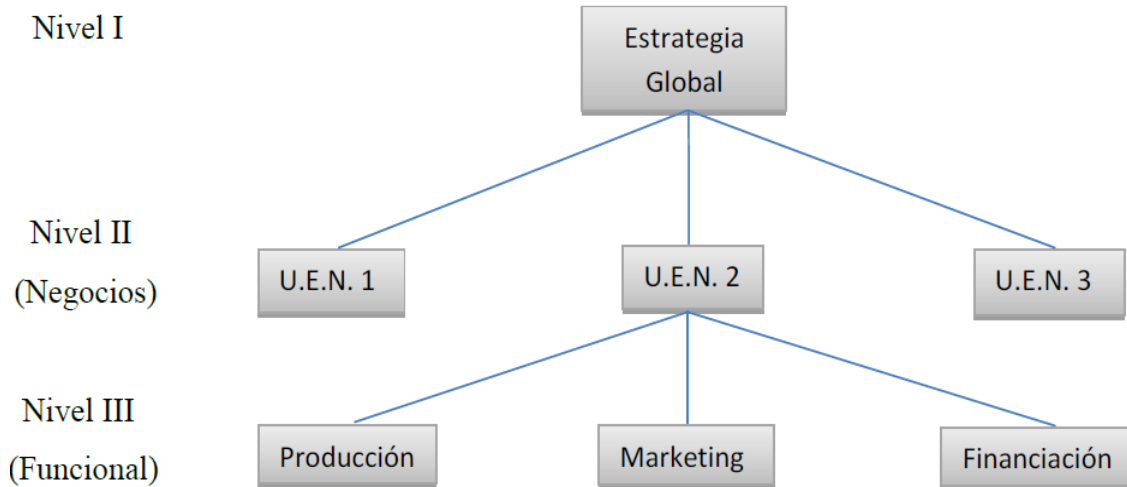


Figura 1: Descripción de la estrategia empresarial por niveles.

Fuente: Tomado de Menguzzato, Marina y Renau, (1995). “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management”

Anexos 3:

Estructura organizativa:

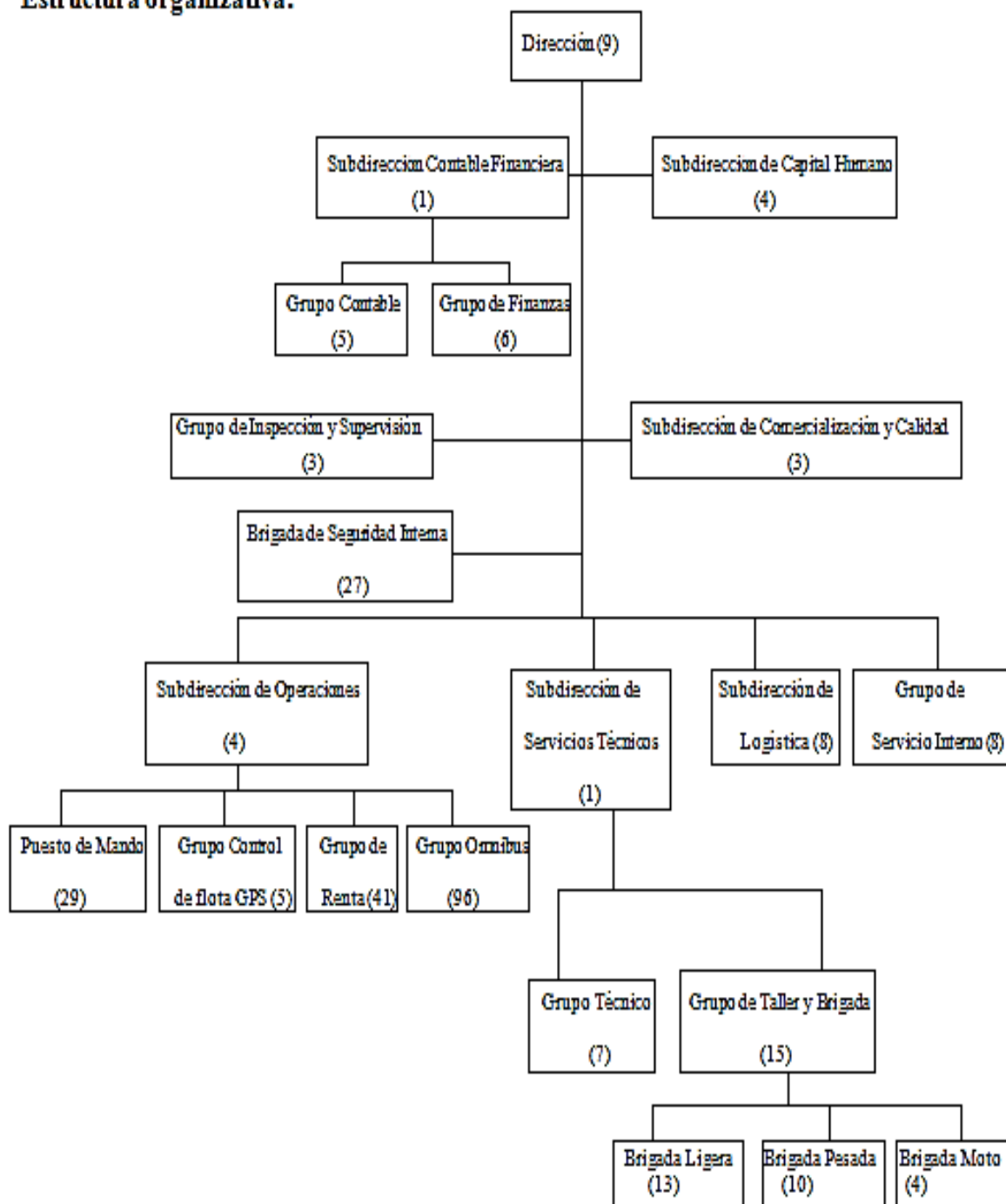


Figura 2: Estructura organizativa de la Sucursal TRANSTUR S.A Santiago de Cuba.

Anexo 4:

Modelo Clásico.

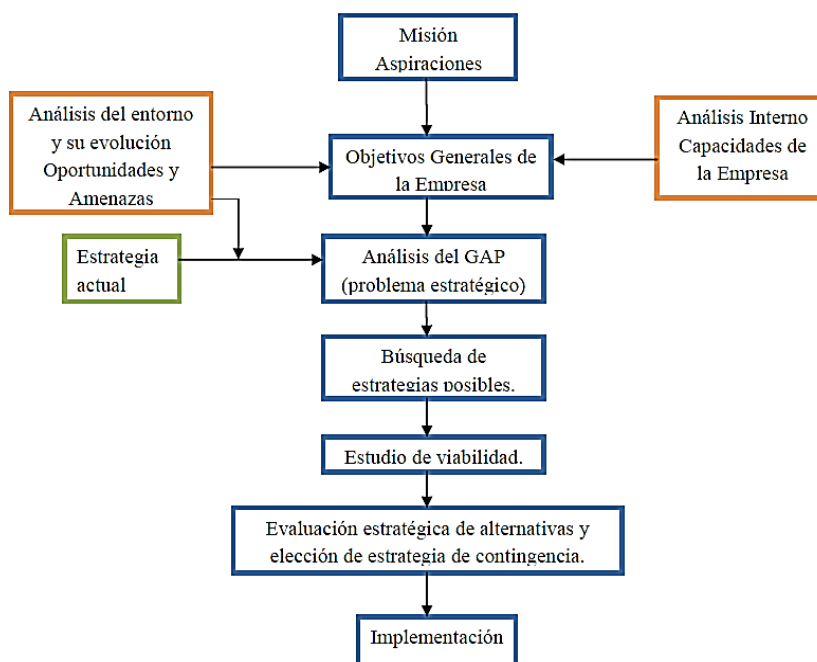


Figura 3. Modelo clásico de formulación de estrategias. Elaborado a partir de Menguzzato, M. y Renau.

Anexo 5:

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

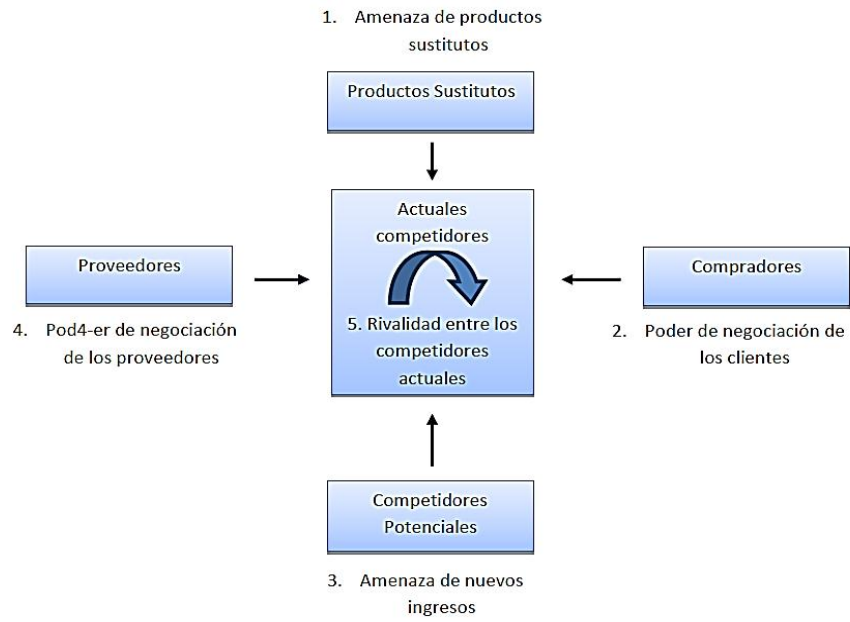


Figura 4: Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

Anexo 6: Herramientas para el diagnóstico:

Tabla 9: Matriz del Perfil de las fuerzas actuantes para el Análisis Externo.

| Fuerzas actuantes | Amenazas | | N | Oportunidades | |
|---|----------|-----|---|---------------|------|
| | (- -) | (-) | | (+) | (++) |
| 1. Alta demanda de los servicios. | | | | | |
| 2. Pérdida de autonomía en la toma de decisiones por la dependencia de la Casa Matriz. | | | | | |
| 3. Incremento de la inversión extranjera por parte de la Casa Matriz. | | | | | |
| 4. Mercado inestable de la venta de uniformes. | | | | | |
| 5. Variación de los precios de las excursiones. | | | | | |
| 6. Colaboración de profesionales de la Universidad Oriente y de FORMATUR. | | | | | |
| 7. Mal estado de las vías y carreteras. | | | | | |
| 8. Importación de modernos ómnibus proveniente de la República Popular China. | | | | | |
| 9. Existencia de Turempleo, que suministra la fuerza de trabajo idóneo. | | | | | |
| 10. La crisis económica mundial, que impide la compra de autos y piezas de repuesto. | | | | | |
| 11. Ofertas de Formatur de capacitación integral. | | | | | |
| 12. Crecimiento del turismo en el país que influye en el incremento de los ingresos de la Sucursal. | | | | | |
| 13. Frecuente actividad sísmológica en el territorio de Santiago de Cuba. | | | | | |
| 14. Ofertas de capacitación por parte de la Casa Matriz en técnicas de última adquisición. | | | | | |
| 15. Malas relaciones diplomáticas entre Cuba-EEUU. | | | | | |
| 16. Incremento de Servicios a Terceros. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 17. Bajo salario por Calificadores del Turismo aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). | | | | | |
| 18. Calidad percibida y lealtad de los clientes externos. | | | | | |
| 19. Importación directa de autos y motos modernos del extranjero para la actividad de renta. | | | | | |
| 20. Ubicación de la entidad. | | | | | |
| 21. Estado deplorable de vía de entrada a la base. | | | | | |
| 22. Entrada de cruceros al territorio. | | | | | |
| 23. Déficit de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la sucursal. | | | | | |
| 24. Poseer un mayor parque de vehículos. | | | | | |
| 25. Posee autos modernos. | | | | | |

Matriz de prioridades de las amenazas:

Probabilidad de ocurrencia

Alta Baja

| | | | |
|----------------------|------|--------|--|
| Nivel de importancia | Alta | 2,7,23 | |
| | Bajo | | |

Matriz de prioridades de las oportunidades:

Probabilidad de éxito

Alta Baja

| | | | |
|-----------|------|----------------------------|--|
| Atractivo | Alto | 1,3,8,12,14,16,18,19,22,25 | |
| | Bajo | | |

Figura 6: Matriz de prioridades de las amenazas y oportunidades.

Tabla 10: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFAS):

| Factores externos | Peso(0-1) | Clasificación (1-5) | Ponderación (peso x clasificación) |
|---|-----------|---------------------|---------------------------------------|
| Oportunidades. | | | |
| 1. Alta demanda de los servicios. | 0,07 | 5 | 0,35 |
| 2. Incremento de la inversión extranjera por parte de la Casa Matriz. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3. Importación de modernos ómnibus proveniente de la República Popular China. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 4. Crecimiento del turismo en el país que influye en el incremento de los ingresos de la Sucursal. | 0,30 | 5 | 1,50 |
| 5. Ofertas de capacitación por parte de la Casa Matriz en técnicas de última adquisición. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 6. Incremento de Servicios a Terceros. | 0,07 | 5 | 0,35 |
| 7. Calidad percibida y lealtad de los clientes externos. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 8. Importación directa de autos y motos modernos del extranjero para la actividad de renta. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 9. Entrada de cruceros al territorio. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 10. Posee autos modernos. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Amenazas. | | | |
| 1. Pérdida de autonomía en la toma de decisiones por la dependencia de la Casa Matriz. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2. Mal estado de las vías y carreteras. | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 3. Déficit de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Sumatoria | 1 | | 4,34 |

Anexo 7: Herramientas para el diagnóstico.

Tabla 13: Matriz del Perfil de las fuerzas actuantes para el Análisis Interno:

| Fuerzas actuantes | Debilidades | | N | Fortalezas | |
|---|-------------|-----|---|------------|------|
| | (--) | (-) | | (+) | (++) |
| 1. Posee equipos de Asistencia Técnica en la vía. | | | | | |
| 2. Paralización de equipos ATV (camiones). | | | | | |
| 3. Servicio las 24 horas ATV y ómnibus. | | | | | |
| 4. Tiene buen Sistema de Comunicación. (Tecnología). | | | | | |
| 5. Poca Estimulación moral a Cuadros y Trabajadores. | | | | | |
| 6. Posee un Taller propio. | | | | | |
| 7. Variedad en el Parque de Equipos. | | | | | |
| 8. El consejo de Dirección no tiene experiencia en la actividad transporte. | | | | | |
| 9. Poca sistematicidad en las Evaluaciones de Desempeño. | | | | | |
| 10. Desaprovechamiento de la Jornada Laboral. | | | | | |
| 11. Sistematicidad en el Control Interno. | | | | | |
| 12. Demora en la reparación y reposición de los vehículos alquilados. | | | | | |
| 13. Demora en el mantenimiento de los vehículos. | | | | | |
| 14. Se cuenta con transporte para el personal. | | | | | |
| 15. Deficiencia en los Equipos de Garaje. | | | | | |
| 16. Correspondencia entre el puesto de trabajo que se ocupa y los conocimientos, experiencia y rendimiento de los trabajadores. | | | | | |
| 17. Insatisfacción de los trabajadores con la estimulación moral y material. | | | | | |
| 18. Insuficiente sentido de pertenencia de los | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| trabajadores. | | | | | |
| 19. Problemas en la organización del trabajo en las actividades de ómnibus y la actividad taller. | | | • | | |
| 20. El grupo de inspección no cuenta con vehículo para la atención a los accidentes e inspecciones. | | | • | | |
| 21. El local en el que radica la Sucursal es rentado por lo que ocasiona un gasto adicional. | | | • | | |
| 22. Insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal. | | • | | | |
| 23. Ubicación de un local para un punto rápido de mantenimiento de Renta | • | | | | |
| 24. Malas condiciones de trabajo por su ubicación y capacidad en el local entregado a la entidad para la actividad transportista. | • | | | | |
| 25. La caja de seguridad del local de la caja liquidadora no se encuentra empotrada a la pared y no cuenta con combinación ni cerradura. | • | | | | |
| 26. Insuficiente gestión con el SEPSA para un sistema de alarma en la caja Central. | | | • | | |
| 27. La sucursal no está certificada por Desoft, Get, Segurmática para el plan de seguridad Informático. | | | • | | |
| 28. Malas condiciones técnicas del fregadero de la base. | • | | | | |
| 29. Poco espacio de la base para parqueo de los ómnibus. | • | | | | |
| 30. Falta de imagen de los puntos. | | | • | | |
| 31. Falta de seguridad de las cajas de seguridad de los puntos de renta. | | | • | | |
| 32. Exceso de inventarios en almacén. | | | • | | |
| 33. Equipos de garaje en almacén sin darle utilización. | | | • | | |

| | | | | | |
|--|--|-------------|--|--|--|
| 34. Almacén pequeño con respecto a la cantidad de productos a almacenar. | | • • | | | |
| 35.CDT de vehículos administrativos al 48 % | | • • | | | |
| 36. CDT de Renta al 57 % | | • • | | | |

Matriz de prioridades de las debilidades:

| | | | |
|----------------------|------|-----------------------------|---|
| | | Posibilidad de erradicación | |
| | | Alta | Baja |
| Nivel de importancia | Alta | 10 | 2,8,12,13,15,22 23,24,25,28,29 |
| | Baja | | |

Matriz de prioridades de las fortalezas:

| | | | |
|----------------------|------|------------------------|------|
| | | Rendimiento del factor | |
| | | Alta | Baja |
| Nivel de importancia | Alta | 3,4,6,7,11 | |
| | Baja | | |

Figura 7: Matriz de prioridades de las debilidades y fortalezas.

Tabla 14: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (IFAS):

| Factores Internos | Peso (0-1) | Clasificación (1-5) | Ponderación (peso x clasificación) |
|---|---------------|------------------------|---------------------------------------|
| Fortalezas. | | | |
| 1. Servicio las 24 horas de renta, ATV y ómnibus. | 0,06 | 5 | 0,30 |
| 2. Tiene buen Sistema de Comunicación. (Tecnología). | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 3. Posee un Taller propio. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 4. Variedad en el Parque de Equipos. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 5. Sistemática en el Control Interno | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Debilidades. | | | |
| 1. Paralización de equipos ATV (camiones). | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 2. El consejo de Dirección no tiene experiencia en la actividad transporte. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 3. Desaprovechamiento de la Jornada Laboral. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 4. Demora en la reparación y reposición de los vehículos alquilados. | 0,06 | 5 | 0,30 |
| 5. Demora en el mantenimiento de los vehículos. | 0,06 | 5 | 0,30 |
| 6. Deficiencia en los Equipos de Garaje. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 7. Insuficiente gestión de piezas que incrementa la paralización de vehículos que infieren en los ingresos de la Sucursal. | 0,08 | 5 | 0,40 |
| 8. Ubicación de un local para un punto rápido de mantenimiento de Renta | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 9. Malas condiciones de trabajo por su ubicación y capacidad en el local entregado a la entidad para la actividad transportista. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 10. La caja de seguridad del local de la caja liquidadora no se encuentra empotrada a la pared y no cuenta con combinación, ni cerradura. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 11. Malas condiciones técnicas del fregadero de la base | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 12. Poco espacio de la base para parqueo de los ómnibus | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Sumatoria. | 1 | | 4,05 |

Anexo 8:

Análisis de la Matriz DAFO:

Los factores se estructuran para conocer donde ubicar la estrategia, según cuadrante de la matriz DAFO, (estrategia de supervivencia, adaptativa, ofensiva y defensiva) (Conti (2007)⁴⁸). Para ello se dan valores a cada factor, en una escala de cinco a menos cinco. Luego se suman estos y el total se divide entre el número de factores, definiéndose un valor que será el punto de intersección en la matriz, que ubique la estrategia por definir.

| Factores externos | Valor (5 a -5) |
|-------------------|----------------|
| 2 | (5) |
| 7 | (5) |
| 23 | (5) |
| 1 | 4 |
| 3 | 3 |
| 8 | 1 |
| 12 | 1 |
| 14 | 1 |
| 16 | 1 |
| 18 | 1 |
| 19 | 1 |
| 22 | 2 |
| 25 | 1 |
| Total | 1 |

| Factores internos | Valor (5 a -5) |
|-------------------|----------------|
| 2 | (2) |
| 8 | (2) |
| 10 | (2) |
| 12 | (2) |
| 13 | (2) |
| 15 | (1) |
| 22 | (1) |
| 23 | (1) |
| 24 | (1) |
| 25 | (1) |
| 28 | (1) |
| 29 | (1) |
| 3 | 5 |
| 4 | 5 |
| 6 | 4 |
| 7 | 3 |
| 11 | 1 |
| Total | 1 |

Valor a ubicar: $1 / 13 = 0,08$

Valor a ubicar: $1 / 17 = 0,06$

⁴⁸ Citado por Grande I. (2009). Fundamentos y Técnicas de investigación Comercial. 9ª Edición. Esic Editorial.

Matriz DAFO:

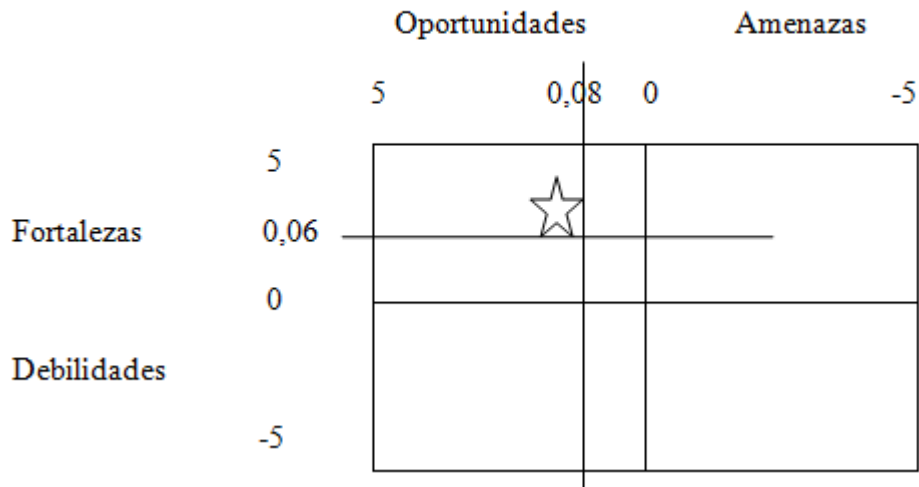


Figura 9: Matriz DAFO.

Como se puede observar en la figura 9 la estrategia se ubica en el cuadrante ofensivo, por lo que la estrategia de la Sucursal posee un carácter ofensivo. Para realizar la matriz DAFO se dieron valores de acuerdo a los impactos entre factores, en una escala de uno a cinco (1 a 5) como muestra la siguiente tabla 17.

Tabla 17: Matriz DAFO.

| | | Oportunidades | | | | | | | | | | Amenazas | | | Total |
|-------------|-------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|-------|
| | | 1 | 3 | 8 | 12 | 14 | 16 | 18 | 19 | 22 | 25 | 2 | 7 | 23 | |
| Fortalezas | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 41 |
| | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 36 |
| | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 33 |
| | 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 37 |
| | 11 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 38 |
| Debilidades | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 29 |
| | 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 26 |
| | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 31 |
| | 12 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 40 |
| | 13 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 40 |
| | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 38 |
| | 22 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 39 |
| | 23 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 32 |
| | 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 25 |
| | 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 25 |
| | 28 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 35 |
| | 29 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 29 |
| | Total | | 53 | 39 | 39 | 53 | 45 | 53 | 55 | 43 | 52 | 41 | 32 | 18 | 51 |

Anexo 9:

Validación de la estrategia procesada en el SPSS.

Frecuencias

| Estadísticos | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------|---|----------------|---|---|--|--|--|--|
| | | ¿Está dirigida al logro de los objetivos? | ¿Es aceptable? | ¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa? | ¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos? | ¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole? | ¿Eleva la estrategia a el potencial de beneficio o de generación de recurso? | ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa? | ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia? |
| N | Válido | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 4,7200 | 4,6800 | 4,7600 | 4,6000 | 4,5000 | 4,4600 | 4,5200 | 4,5000 |
| Error estándar de la media | | ,06414 | ,06664 | ,06101 | ,06999 | ,08207 | ,09129 | ,09143 | ,07143 |
| Mediana | | 5,0000 | 5,0000 | 5,0000 | 5,0000 | 5,0000 | 5,0000 | 5,0000 | 4,5000 |
| Desviación estándar | | ,45356 | ,47121 | ,43142 | ,49487 | ,58029 | ,64555 | ,64650 | ,50508 |
| Varianza | | ,206 | ,222 | ,186 | ,245 | ,337 | ,417 | ,418 | ,255 |

¿Está dirigida al logro de los objetivos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De acuerdo | 14 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| | Plenamente de acuerdo | 36 | 72,0 | 72,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Es aceptable?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido De acuerdo | 16 | 32,0 | 32,0 | 32,0 |
| Plenamente de acuerdo | 34 | 68,0 | 68,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido De acuerdo | 12 | 24,0 | 24,0 | 24,0 |
| Plenamente de acuerdo | 38 | 76,0 | 76,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido De acuerdo | 20 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Plenamente de acuerdo | 30 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| De acuerdo | 21 | 42,0 | 42,0 | 46,0 |
| Plenamente de acuerdo | 27 | 54,0 | 54,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| | De acuerdo | 19 | 38,0 | 38,0 | 46,0 |
| | Plenamente de acuerdo | 27 | 54,0 | 54,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| | De acuerdo | 16 | 32,0 | 32,0 | 40,0 |
| | Plenamente de acuerdo | 30 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | De acuerdo | 25 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Plenamente de acuerdo | 25 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 50 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| | |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,905 | 8 |

