

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**

**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Procedimiento para el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento del Sector No Estatal en Trinidad**

**Diplomante: Elena María Pérez Hernández**

**Sancti Spíritus**

**Abril . 2019**

“... para un turismo de Paz, de Salud y Seguridad, del que puedan disfrutar niños y familias, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad; para un turismo de recreación sana, cultura y descanso; para un turismo sin casinos ni juegos... para un turismo sin drogas ni delitos.”

Fidel Castro Ruz,  
Holguín, 21 de enero del 2003

## RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro y tiene como objetivo fundamental diseñar un procedimiento que garantice el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional de Cubatur Sucursal Polo Centro, que dé respuesta al crecimiento de las operaciones de turismo convencional de la Agencia de Viajes Cubatur S.A. en el destino turístico Trinidad de Cuba.

Para lograrlo se utilizaron varios métodos y técnicas:

Teóricos: Histórico - Lógico, Analítico - Sintético, Inductivo – Deductivo.

Empíricos: Revisión Bibliográfica, Encuestas, Observación, Técnica de Grupos

Nominales: Tormenta de ideas y Método de Expertos para validar el procedimiento.

Estadísticos: La estadística descriptiva.

La novedad es el diseño de un procedimiento técnicamente fundamentado para la gestión de capacidades de alojamiento No Estatales, que en correspondencia con sus características le permita a la sucursal insertarse mejor al entorno y trabajar con eficacia y eficiencia en términos de satisfacción del cliente. Asimismo este estudio servirá de referencia como monografía para dar continuidad en investigaciones sobre el tema en aquellos destinos turísticos donde las capacidades de alojamiento del Sector Estatal son insuficientes, con ello se le da respuesta al cumplimiento a los lineamientos: 207, 208, 209 y 210 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo Congreso del PCC y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio de 2016.

## INDICE

INTRODUCCION.....	4
CAPITULO 1. DIAGNOSTICO DE LA AGENCIA DE VIAJES CUBATUR SUCURSAL POLO CENTRO.....	9
1.1 Caracterización de la Organización.....	9
1.2 Capital Humano.....	12
1.3 Análisis económico-financiero de Cubatur Sucursal Polo Centro en el periodo 2017 y 2018.....	15
1.4 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.....	21
1.5 Análisis de la relación entre las cinco debilidades identificadas y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.....	23
CAPITULO 2: Proyección de soluciones en la organización en correspondencia con la innovación seleccionada.....	26
2.1 Evaluación de la actividad innovadora en la sucursal.....	29
2.2 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con la principal debilidad identificada.....	31
2.3 Selección y fundamentación de la innovación .....	33
2.4 Indicadores de impacto para medir la innovación propuesta.....	35
2.5 Plan de actividades para el proyecto de innovación seleccionado.....	39
2.6 Evaluación económico financiera de la solución propuesta.....	41
CONCLUSIONES.....	43
RESULTADOS ESPERADOS.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCION

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

La industria turística no exenta de esta situación se ha visto en la necesidad de adoptar nuevos enfoques con el fin de lograr la explotación eficiente de los diferentes productos turísticos y otros atractivos de las zonas turísticas y lograr el desarrollo integral del sector. Ahí radica la importancia y necesidad el desarrollo de procesos de innovación en todas las áreas de la empresa que garanticen tales propósitos mediante la elaboración de estrategias, procedimientos, planes de acción y estudios tanto en el ámbito comercial como en el operacional para dar respuestas oportunas tanto a nivel nacional como territorial y en las entidades turísticas como actores fundamentales para el adecuado funcionamiento de la gestión turística local.

Ante un mercado en permanente cambio, toda empresa turística y en particular las agencias de viajes, deben conocer sus potencialidades, la tendencia del mercado y la competencia que le permitan asumir el imperante desafío de desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, estrategias, recursos y oportunidades, para adelantarse a la competencia con un enfoque proactivo y enfrentar con mayores posibilidades el reto de asimilar fuertes y continuos cambios en el aspecto comercial, al diseñar ofertas diferenciadas singulares y únicas de servicios y productos que distingan a los diferentes destinos turísticos y se añada valor en la prestación del servicio acorde con las crecientes necesidades del cliente.

Según informe del Ministerio de Turismo, el producto turístico cubano en el año 2011 se comportaba de la siguiente forma: el producto destino Sol y Playa con el 46%, Ciudad 38%; Naturaleza 9%; Salud 4%; Náutica 3% y entre los productos complementarios: cultural, eventos y recorridos.

Cuba cuenta con un gran potencial para el desarrollo de diversos productos turísticos que la convierten en un destino importante y al turismo en fuente de ingresos para el desarrollo del país y motor impulsor de otras ramas de la economía.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución se plantea la necesidad de diversificar y consolidar de forma acelerada ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país y se enfatice en el estudio de las potencialidades de la costa sur de la isla. Estas consideraciones constituyen elementos de valor en la comercialización, la planeación y el desarrollo de las entidades turísticas.

Varios autores coinciden en que las agencias de viajes (AAVV) son empresas intermediarias que producen o gestionan diferentes servicios relacionados con la realización de un viaje entre los que se encuentran reservaciones de boletos y alojamiento en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos, entre otros.

La comercialización es el proceso más importante dentro de las AAVV, es continuo y activo, que se resume en conocer el mercado y su estructura, determinar y medir los segmentos de clientes, conocer los fundamentos y procesos de compra, analizar la competencia, decidir con agilidad la oferta de servicios turísticos, establecer los precios y sus políticas y escoger el papel de intermediario más adecuado.

En Cuba se consideran AAVV a las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil anónima que en posesión del título, escritura pública correspondiente, se dedican profesionalmente y comercialmente al ejercicio de las actividades de mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos.

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro pertenece a la Empresa Agencia de Viajes Cubatur S.A., y como ente económico y social tiene interés de ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios del entorno: nuevas condiciones competitivas, expectativas de los clientes y tecnologías; por lo tanto el grado de su eficacia dependerá en gran medida de su capacidad de mantener un enfoque proactivo en su gestión que le facilite llevar a cabo tal adaptación y adelantarse ante los nuevos escenarios a sus competidores.

Trinidad de Cuba, favorecida por la naturaleza, la historia y la cultura es uno de los destinos turísticos más demandados del país, sin embargo la ralentización del proceso inversionista, fundamentalmente el encaminado a dotarla de más y mejores capacidades habitacionales en las instalaciones hoteleras del sector estatal que den adecuada respuesta a su natural dinámica de desarrollo, ponen hoy en serio riesgo el crecimiento de las operaciones con pernoctaciones de las diferentes modalidades de turismo convencional, limitando además las posibilidades de crecimiento en su

comercialización y en el crecimiento de los resultados económico comerciales de las diferentes empresas turísticas, no solo de las enclavadas en su territorio.

Las capacidades de alojamiento que ofrece el Sector No Estatal constituyen un importante complemento del producto turístico cubano, que han sido puestas en manos de las Agencias de Viajes gracias a la implementación del Lineamiento 262 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del PCC en Abril de 2011 (actualizado en el recién concluido VII Congreso del PCC de abril de 2016 como Lineamiento 210) y su política de implementación en el sector del Turismo a través de la Resolución 29/2018(antes R 145/2013) del MINTUR.

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro confronta insuficiencias en la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal, que se manifiestan fundamentalmente en **la ausencia de criterios de selección** a la hora de escoger los hostales para ubicar a los clientes, sean estos de grupos de circuitos o excursiones, turistas individuales o guías y choferes, la poca experiencia del personal que coordina el alojamiento para la selección y asignación de las habitaciones que se le solicitan para las operaciones de turismo convencional, la carencia de un sistema automatizado para llevar adecuadamente el control de las reservas realizadas y las pendientes de confirmación, la insuficiente agilidad en los pagos de los servicios de alojamiento prestados por los trabajadores por cuenta propia (TCP) y la falta de garantías en las reservas confirmadas por los mismos. Todo esto limita la posibilidad del crecimiento de las operaciones convencionales en las modalidades de circuitos y overnight en el destino turístico Trinidad de Cuba. Lo anteriormente expuesto revela la necesidad de transformar la situación existente para el mejoramiento de la gestión de la agencia, lo que lleva a plantear el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro?

**Objetivo General:**

Diseñar un procedimiento que garantice el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.

**Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.
- Diseñar las etapas del procedimiento que garantice la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal.

**Los principales resultados esperados son:**

1. El diagnóstico de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro a partir de una caracterización general, la evaluación de la eficiencia basada en el análisis económico-financiero, el balance general y el estado de resultados de los años 2017 y 2018, mediante el cálculo de razones financieras, así como la definición de los lineamientos de mayor impacto sobre las debilidades más significativas de la Sucursal.
2. El diseño de un procedimiento que garantice el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional de la Sucursal Cubatur Polo Centro.

Para su presentación este trabajo se estructuró en dos capítulos: el Capítulo I que expone la caracterización de la organización así como el análisis económico-financiero en el periodo 2017 y 2018, la identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro que inciden en el problema planteado y el análisis de la relación entre las cinco debilidades identificadas y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y el Capítulo II donde se diseña el procedimiento que garantice el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional.



## PARTE 1 : DIAGNOSTICO DE LA AGENCIA DE VIAJES CUBATUR SUCURSAL POLO CENTRO

### 1.1 Caracterización de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro

La Agencia de Viajes Cubatur S.A, tiene más de 50 años de experiencia en la actividad turística, cuenta con un prestigioso equipo de profesionales dedicados a ofrecer a los tour operadores internacionales una amplia cartera de productos y servicios, donde satisfacer las necesidades de sus clientes y llevar la imagen de la isla a cada uno de los visitantes.

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

Entre los productos que comercializa están los circuitos, producto estrella, el Flexi, fly and drive (Manejando Cuba), la reserva de capacidades de alojamiento para ofertas de estancias, boletos aéreos para vuelos domésticos, los traslados colectivos o privados por todo el país, asistencia a cruceros, programas exclusivos de combinados, venta de opcionales turísticas, renta de autos entre otros.

Cubatur Polo Centro es una Sucursal de la Empresa Agencia de Viajes Cubatur S.A., que tiene la particularidad de ejercer sus actividades en la región de desarrollo turístico centro sur de Cuba, lugar donde se asientan tres importantes destinos: Villa Clara (Remedios y Cayo Santa María), Cienfuegos (la Ciudad Patrimonio Mundial de la UNESCO y el parque El Nicho) y Sancti Spíritus (la Ciudad de Trinidad y el Valle de los Ingenios, Patrimonio Mundial de la UNESCO, el Parque Natural Topes de Collantes y la Ciudad de Sancti Spíritus). Trinidad: es una de las primeras siete villas fundadas por los españoles que exhibe un conjunto constructivo muy bien conservado, fusión de lo más estilista de la época con la influencia criolla, concentra su desarrollo hotelero en la Península Ancón y en el centro de la ciudad. Cuenta con un gran potencial para el desarrollo de diversos productos turísticos que la convierten en un destino importante y al turismo en fuente de ingresos para el desarrollo económico de la provincia y del país, y motor impulsor de otras ramas de la economía.

Estos constituyen elementos de gran valor para la gestión de las entidades turísticas ubicadas en esa zona de desarrollo entre las cuales se encuentra la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.

#### MISION

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

#### VISION

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

#### ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

##### Oportunidades:

O1 Política gubernamental en favor del desarrollo turístico.

O2 Tendencias predominantes en el mercado que coinciden con los atributos que conforman los principales productos de la Agencia de Viajes UEB Cubatur Polo Centro en el destino Trinidad de Cuba.

O3 Desarrollo político, cultural, científico y educacional alcanzado por la población, valores del pueblo como la hospitalidad y la solidaridad.

O4 Crecimiento de los flujos turísticos hacia el país y específicamente hacia Trinidad de Cuba, tanto del turismo no organizado (turistas individuales y de los cubanos residentes en el exterior), como del turismo convencional organizado a través de las AAVV y Tour operadores (TTOO).

O5 Privilegiada ubicación geográfica del polo, por donde transitan elevados flujos de visitantes extranjeros en diferentes modalidades. Clima veraniego reinante en la zona durante casi todo el año.

O6 Florecimiento del trabajo por cuenta propia posibilita el crecimiento del número de camas destinadas al turismo en los hostales de la ciudad.

Amenazas:

A1 Complejidad y lentitud del proceso inversionista en el polo Trinidad, fundamentalmente el asociado al crecimiento y mejoramiento de su planta hotelera, han estado limitando su desarrollo como destino receptor, y con ello el de las entidades turísticas.

A2 Presencia de varias Agencias de Viaje Receptivas en el Destino

A3 La deficiente infraestructura turística de Trinidad provoca un importante nivel de inconformidad en los clientes, asociado fundamentalmente al mal estado de la red vial, insuficiente señalización, limitaciones con el abasto de aguas, la higiene, entre otras.

A4 El desorden del trabajo por cuenta propia en la modalidad de Gestor de Viajes y otras actividades no probadas relacionadas con la comercialización de las habitaciones del sector No Estatal por agencias de viajes virtuales.

A5 La competencia del Caribe y de otros destinos del país.

A6 Insuficiente percepción de los gestores locales de la importancia vital del turismo para el desarrollo económico social del territorio.

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

Para conocer las mejores oportunidades y más importantes amenazas identificadas por el grupo de expertos se propone utilizar el siguiente instrumento: Matriz de Oportunidades y Matriz de Amenazas de Kotler.

		Matriz de Oportunidades		Matriz de Amenazas	
		alta	Baja	alta	Baja
		O 4 y O6	O5 y O2	A1, y A4	A2, A5
Atractivo	alto	Probabilidad de éxito		Probabilidad de ocurrencia	
	_____	_____	_____	_____	_____



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

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

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

#### ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

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

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

#### Imagen y ubicación

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

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

#### Cuota de mercado

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

Para el análisis de este indicador solo se cuenta con la información de las dos principales AAVV radicadas en el destino Trinidad de Cuba: Viajes Cubanacán y Cubatur, dado a que el resto no tiene contabilidad propia en el territorio o la información no está disponible. En el **Anexo 1** se observa que la cuota de participación de la Sucursal Cubatur Polo Centro de los años 2017 y 2018 tanto con relación al movimiento de clientes e ingresos en las diferentes modalidades de excursiones y servicios turísticos es superior a la de Viajes Cubanacán al representar el 68.6% y el 68.5% respectivamente de lo que se genera en el destino por esos conceptos.

#### Calidad del servicio

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

Los principales problemas que se detectaron son fundamentalmente provocados por fallos en el servicio de los prestatarios. La atención del personal, la profesionalidad y la rapidez en la gestión son los indicadores mejor evaluados. El nivel de satisfacción de los clientes ha sido en el período del 98%

#### Efectividad de la distribución

Existe una cartera de productos que se destaca por la variedad y calidad de sus ofertas distribuidas en toda la red de buros de turismo y representaciones de tour operadores de los mercados de Canadá y Alemania: Tour Mont Royal y Thomas Cook AG respectivamente. El 95% de los ingresos presupuestados lo aporta la red de distribución propia (los burós de turismo) que tiene como clientes principales a los turistas individuales alojados en los hostales de la ciudad de Trinidad y el 5% los turoperadores, sobre cumpliéndose los principales indicadores económicos y comerciales sobre los que se sustenta la efectividad de la actividad de la Sucursal Cubatur Polo Centro. **Ver Anexo 2**

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

#### Rentabilidad

En los años 2017 y 2018 la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro ha logrado una favorable ejecución de sus indicadores económicos (se expone en el epígrafe 1.2)

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

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

#### Estabilidad financiera

El estado financiero de la Sucursal también es favorable, pues además de tener un saldo positivo en la relación ingresos y costos se logra un elevado nivel de financiamiento con los recursos financieros propios y ajenos (ver anexo 8). La entidad genera más cuentas por pagar que por cobrar, situación que permite cumplir sin contratiempos los aportes a la caja central de la Empresa sin comprometer el resto de las obligaciones.

#### Facilidades

En los burós de turismo los horarios son asequibles al turista, la acogida es profesional, la tramitación de la reserva se hace de forma ágil, contamos con post electrónicos para el cobro de las ventas con tarjetas de créditos, y existen garantías de postventa.

#### Atención e información en el punto de venta

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

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

#### Trabajadores capacitados

Los líderes de la revolución cubana han destacado la creciente importancia del capital humano creado en más de cincuenta años como uno de los principales activos de los que dispone el país para su desarrollo. Dentro del Ministerio de Turismo este

estratégico tema ha sido una prioridad a partir del decisivo impacto de las competencias personales en el sector de los servicios.

La Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro cuenta con 33 trabajadores, con más de 15 años de experiencia promedio como profesionales en el sector, el 73% son directos al servicio, el 73% posee nivel superior (de ellos 4 son master), y 27% nivel medio están habilitados técnicamente y entrenados para la labor que realizan lo que les permite lograr un buen impacto e influencia en los clientes (credibilidad). Sin embargo no existe adecuada correspondencia entre los resultados de su trabajo (productividad) y la remuneración salarial que reciben, en primer lugar debido a que los salarios que se establecen en el calificador de cargos en el sistema del turismo son muy bajos, y no ha variado en los últimos años, y las nuevas formas de estimulación recogidas en las resoluciones 17/2017 y 6/2016 del MTSS tienen como indicador fundamental la correlación gasto de salario por peso de valor agregado, en una economía empresarial donde el cuc y el cup tienen el mismo valor y se comparan gastos de salario en cup con ingresos, productividad y valor agregado expresados en cuc (ver anexo 9)..

#### Orientación empresarial

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

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

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

Y el 50% que se conocen las características, necesidades y deseos de los clientes y se atienden en correspondencia, mientras que el 40% plantea que a veces. El 50%

manifiesta que cuando un producto afecta el costo si tiene demanda es preferible darlo, el 20% plantea que a veces.

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

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

Tabla 1. Análisis de los puntos fuertes y débiles. Fuente: Adaptada de Kotler (2006).

	Aspectos	Valoración				Importancia		
		Muy fuerte	Fuerte	Neutral	Débil	Muy débil	Alta	Media
	Marketing	—	—	—	—	—	—	—
	Imagen y ubicación de	—	—	—	—	—	—	—
1	la empresa	x					x	
2	Cuota de mercado		X				x	
3	Calidad del servicio		X				x	
	Efectividad de la							
4	distribución		X				x	
	Cartera de productos		X				x	
	Canales externos					X	x	
	Uso de las tecnologías							
	de la información					X	x	
	Finanzas							
5	Rentabilidad	x					x	
	Servucción							



6	Facilidades		X					x
	Atención e información							
7	en el punto de venta	x						x
	Disponibilidad de							
	medios publicitarios				x			x
	Organización							
	Trabajadores							
8	capacitados	x						x
	Estimulación					X		x
9	Orientación empresarial	x						x

#### Fortalezas

F1 Privilegiada ubicación de la red de ventas y buen estado de conservación.

F2 Favorable estado financiero de la Sucursal.

F3 Adecuada atención en la red de ventas.

F4 Colectivo de trabajadores estables con adecuada preparación técnica y profesional, de mucha experiencia.

F5 La orientación de la Sucursal hacia el cliente.

#### Debilidades

D1 Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para promover las ofertas y agilizar la gestión comercial y operacional de la organización. .

D2 Escasa participación de los TTOO en la distribución debido a sus bajos niveles de arribos a los destinos del territorio.

D3 Inadecuada correspondencia entre los resultados de la gestión de ventas y la remuneración salarial.

D4 Insuficientes soportes publicitarios para garantizar una mejor promoción de las ofertas.

A partir de los resultados(ver anexo 5) se concluye que la Sucursal se ubica en el cuadrante de Negocio Estrella (Estrategia Maxi-Maxi), por lo que se requiere de aprovechar bien las fortalezas de la instalación y las oportunidades que le brinda el entorno para seguir creciendo.

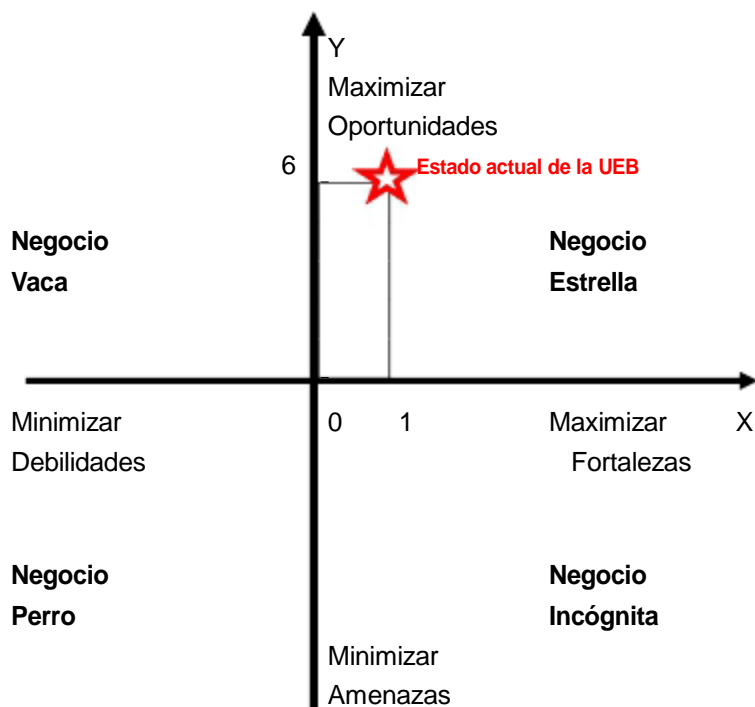


Figura: Estado actual de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro. Fuente: Adaptada de Martínez C. (2001).

La Sucursal requiere de maximizar sus potencialidades consistentes en la privilegiada ubicación de la red de ventas y buen estado de conservación, favorable estado financiero, adecuada atención en la red de ventas, colectivo de trabajadores estables con adecuada preparación técnica y profesional, de mucha experiencia y su orientación hacia el cliente para aprovechar al máximo la recuperación de los flujos turísticos hacia el país fundamentalmente de turistas individuales y de los cubanos residentes en el exterior y la flexibilización del trabajo por cuenta propia que posibilita el crecimiento del número de camas destinadas al turismo individual en los hostales de las ciudades de Trinidad y Cienfuegos.

La Sucursal Cubatur Polo Centro cuenta con la presencia en sus destinos de 9 Tours Operadores (TTOO) y Agencias de Viajes (AAVV) Extranjeras que tienen Contrato de Representación Turística con la Empresa Agencia de Viajes Cubatur S.A., que constituyen su capital relacional, la mayor parte de éstos (6 de esos TTOO y AAVV) desarrollan sus actividades en el destino de Sol y Playa Cayo Santamaría con muy bajos niveles de emisión de clientes. Los TTOO y AAVV en cuestión son:

- Thomas Cook AG(con los mercados de Alemania, Bélgica, Holanda)
- Iberoservice (España, Portugal y algunos países de América Latina).
- Tour Mont Royal (Canadá).
- Viajes Poseidón (Alemania y Europa del Este)
- Presstours (Italia).
- Viajes El Corte Ingles (España).
- Tips Travel (Argentina).
- Sol y Arenas (Francia).
- Free Way (Argentina y Uruguay).

La entidad mantiene relación contractual con todos los prestatarios de servicios estatales nacionales: hoteleros, transportistas, extra hoteleros. A partir de la implementación de los Lineamientos de ha ido incorporando la contratación de servicios turísticos con el sector no estatal (540 contratos de hostales y 12 contratos de paladares), lo que incrementa el capital relacional de la organización y conforman el ciclo de servicio operativo de la entidad.

## 1.2 Capital Humano

Para el desempeño de su misión Cubatur Sucursal Polo Centro, tiene definidos sus procesos, estando el Proceso de Capital Humano en los procesos EstratégicosLa organización actualpropicia la comunicación entre todos los trabajadores, las tareas son coordinadas entre las áreas de trabajo, de acuerdo a las normas y procedimientos que integran el Manual de Organización y Regulaciones Internas **(Ver Anexo 6:organigrama de la sucursal)**.

Ese manual regula también los procesos y funciones de la organización, así como de cada estructura o área de trabajo, y cada cargo de la entidad, igualmente las facultades de los jefes y las relaciones de comunicación verticales y horizontales.

La Sucursal Cubatur Polo Centro tiene una plantilla aprobada 35 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 94%, por lo que contamos hoy con 33 colaboradores.

- por categoría ocupacional: 64% son técnicos, 30% de servicios y 6% obreros.
- 73% son directos a los servicios y el 27% son indirectos.
- Según el sexo 73% son mujeres y 27% hombres.
- Nivel de escolaridad: 76% universitarios y 24% nivel medio.

Como parte de la preparación continua del personal de la sucursal ellos participan en recorridos de familiarización por los diferentes destinos del país (grupos FAM) y en presentaciones de productos, actualizaciones y nuevas ofertas de prestatarios de servicios.

## VALORES COMPARTIDOS

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

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

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

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

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

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

1. Profesionalidad: significa poseer el conocimiento total del negocio turístico y ambiental donde se enmarca la instalación, amplio dominio técnico de la labor que

desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen de la instalación y el grupo. Es poseer las experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos, la interpretación de políticas y su correcta aplicación.

2. Sentido de pertenencia: es un modo de conducta que se corresponde con ser los constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación; es la participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

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

1. Trabajo en equipo: significa que cada individuo del grupo tiene responsabilidad personal por todos los resultados del equipo, mientras que éste necesita apoyar y ser responsable del trabajo del individuo para que pueda desarrollar todas sus potencialidades.
2. Responsabilidad con el éxito: es que todos los miembros de la entidad tengan responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, con el resultado exitoso del trabajo, que compartan los éxitos y fracasos y estén comprometidos con la mejora continua, la superación constante y la satisfacción de los clientes.

## **1.2 Análisis económico-financiero de la UEB Cubatur Polo Centro en el periodo 2017 y 2018.**

El análisis e interpretación de los Estados Financieros nos permite enjuiciar las causas y efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones , partiendo de que , proporcionan elementos para apoyar la interpretación que se le dé a los detalles de la situación y rentabilidad financiera, tributando a la búsqueda de la eficiencia en la administración y la explicación estructural financiera de la empresa y el progreso de los resultados obtenidos en comparación con períodos anteriores y con el plan previsto.

Tabla 2. Análisis de la Estructura del Balance

Financiamiento Propio	MCUC	%	Financiamiento Ajeno	MCUC	%

Activocirculante	\$1.768122.7	80.50%	Pasivocirculante	\$476,643.78	34.50%
ActivosFijos	\$358,526.35	16.30%	OtrosPasivos	\$45,081.35	3.30%
OtrosActivos	\$70,672.65	3.20%	Patrimonio	\$859,047.65	62.20%
Total de Activos	\$2,197,321.7	100%	Total de Pasivos	\$1,380,772.	100%

Como se puede apreciar la empresa en el 2018 muestra un comportamiento según su objeto social que es de comercialización de servicios, al contar con activos circulantes superiores (80.5%) a los activos fijos (16.3%).

Financiamiento Propio

Financiamiento Ajeno

ActivosFijos

Activocirculante

ActivosFijos

OtrosActivos

Activocirculante

859,048

476,644

1

2

3

45,081

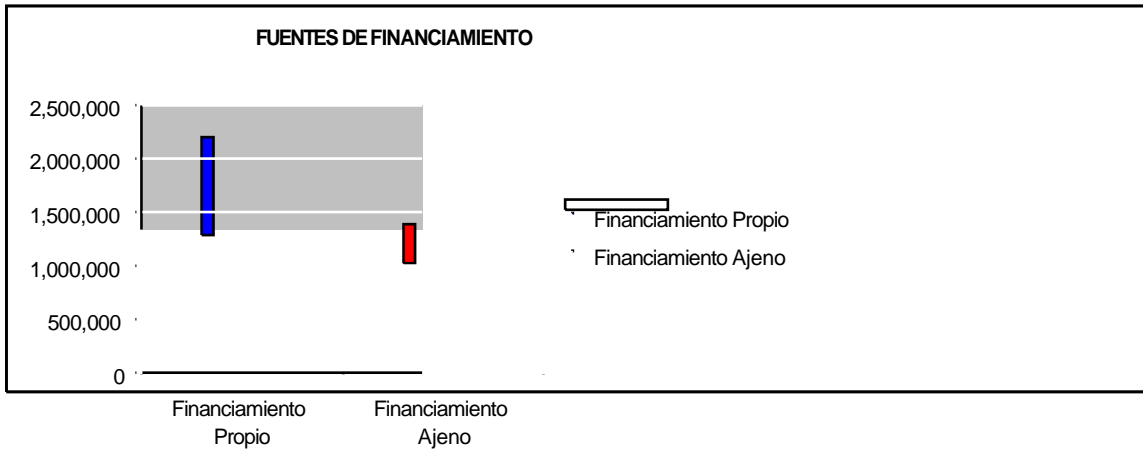
Tabla 3. Estructura según las fuentes de financiamiento

Fuentes de Financiamiento	MCUC	%
Financiamiento Propio	\$2,197,321.74	61.40%
Financiamiento Ajeno	\$1,380,772.78	38.60%
Total del Financiamiento	\$3,578,094.52	100%

Realizando un análisis horizontal y vertical de la estructura del activo o podemos

concluir que, al cierre del año 2018, el valor de los Activos de la UEB asciende a \$2,197

MCUC, de ello el efectivo en banco representa el 66.8% de todo el activo (\$1,467 MCUC) y el 83% de los activos circulantes.



Análisis de las Razones de Liquidez y de Rentabilidad.

Razones de Liquidez

Tabla 4. Liquidez General (LG)

AC	PC	LG(AC/PC)
\$1,768,122.73	\$476,643.78	\$3.70

Tabla 5. Liquidez Disponible (LD)

Efectivo en Banco	\$1,464,747.29
Efectivo en Caja	\$17,096.26
Pasivo Circulante	\$476,643.78
LD(EB+EC)/PC	\$3.10

Tabla 6. Capital de Trabajo (CT)

Activos circulantes	\$1,768,122.73
Menos	
Pasivos circulantes	\$476,643.78
igual a	
Capital de trabajo	\$1,291,478.95

## Razones de Rentabilidad

Tabla 7. Rentabilidad Económica (ROA)

Utilidad en Operaciones (UO)	ActivosTotalesNetos(ATn)	ROA-UO/ATn
\$784.20	\$2197.30	\$0.36

Tabla 8. Rentabilidad Financiera (ROE)

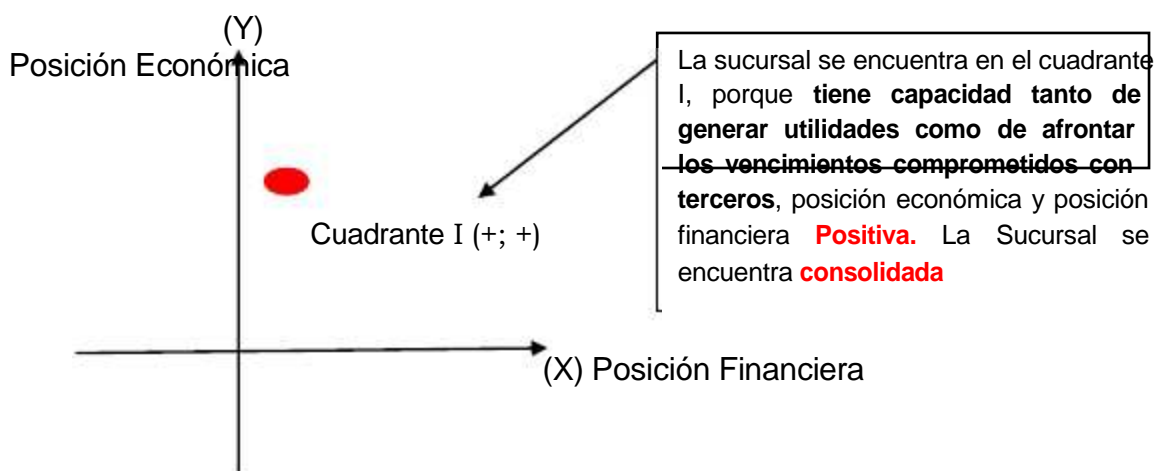
Utilidad en Operaciones (UO)	ActivosTotalesNetos(ATn)	ROE-UT/C
\$627.50	\$859.00	\$0.73

Tabla 9. Margen (Mn)

Utilidad del Periodo (UT)	Ventas Netas(VN)	Mn-UT/VN
\$627.50	\$784.20	\$0.80

Resumen del Diagnostico Económico-Financiero de Cubatur Sucursal Polo Centro.

### **CUADRANTE DE NAVEGACION EN EL QUE SE ENCUENTRA LA ENTIDAD**



El estado financiero de la sucursal es favorable que la ubica en el primer cuadrante, pues además de tener un saldo positivo en la relación ingresos y costos (rentabilidad) se logra un elevado nivel de financiamiento con los recursos financieros propios y ajenos (solvencia). La entidad genera más cuentas por pagar que por cobrar (liquidez),



situación que permite cumplir sin contratiempos los aportes a la caja central del Grupo Empresarial sin comprometer el resto de las obligaciones.

### 1.3 Identificación y fundamentación de las cinco debilidades de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro que inciden en la situación Problemática.

Para la identificación de las cinco debilidades principales que influyen actualmente en el problema de esta investigación, relacionada con la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal para las operaciones de turismo convencional de Cubatur en el destino turístico Trinidad, se realizó un ejercicio que involucró al 100% del consejo de dirección, al grupo de expertos de la sucursal y los técnicos del departamento de operaciones que realizan el trabajo de coordinar las diferentes solicitudes relacionadas con este tema, consistente en la realización de una tormenta de ideas para definir las causas y efectos de las principales dificultades que actualmente afectan el proceso de gestión de las capacidades de alojamiento que ofrece el sector no estatal en nuestra sucursal (Anexo 8 Diagrama causa efecto). Las debilidades que se definieron como más las importantes fueron las siguientes:

- ✓ No existe un procedimiento que oriente a la coordinadora de alojamiento en la selección y asignación de las habitaciones que se le solicitan para las operaciones de turismo convencional de la AAVV Cubatur en la ciudad de Trinidad (L 01, 24, 207, 208, 210).
- ✓ No se cuenta con un sistema automatizado para llevar adecuadamente el control de las reservas realizadas y las pendientes de confirmación (L 01, 209).
- ✓ Poca experiencia en la actividad turística de la coordinadora que ejecuta ese trabajo (L 01, 208).
- ✓ Insuficiente agilidad en los pagos de los servicios de alojamiento prestados por los TCP (L01, L07)
- ✓ Falta de garantías en las reservas confirmadas por los TCP (L 210).

Tabla 10. Áreas que se relacionan con cada debilidad detectada en la organización

Áreas de Trabajo	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo	RRHH	Informática	Jurídico
<b>Debilidad</b>						
1. No existe un procedimiento que oriente a la coordinadora de alojamiento en la selección y asignación de las habitaciones que se le solicitan.	X	X	X			
2. No se cuenta con un sistema automatizado para llevar adecuadamente las reservas solicitadas y las pendientes de confirmación.	X	X			X	
3. Poca experiencia en la actividad turística de la coordinadora que ejecuta ese trabajo	X	X		X		
4. Insuficiente agilidad en los pagos de los servicios prestados por los TCP.	X	X	X			
5. Falta de garantía de las reservas confirmadas por los TCP (Hostales).	X	X				X

Tabla 11. Relación entre áreas que sustenta cada uno de las debilidades detectadas en su organización

D1. Inexistencia de un procedimiento que oriente a la coordinadora de alojamiento en la selección y asignación de las habitaciones que se le solicitan para las operaciones de turismo convencional

Áreas de Trabajo	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo	RRHH	Informática	Jurídico
Dirección	No permite utilizar adecuadamente esta					

	importante opción de alojamiento.					
Comercial		Respuestas sin inmediatez y poco adecuadas a las expectativas de nuestros clientes.				
Finanzas y Riesgo			Riesgo financiero por posibles de reclamaciones de los clientes por inconformidades con las casas que se reservan.			

Tabla 1.2. Relación entre áreas que sustentan cada uno de las debilidades

Fuente: Elaboración propia detectadas en su organización.

D2. No se cuenta con un sistema automatizado para llevar adecuadamente las reservas solicitadas y las pendientes de confirmación

<b>Áreas de Trabajo</b>	<b>de</b>	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo	RRHH	Informática	Jurídico
Dirección		Dificultad para controlar el estado de las reservas de la entidad.					

Comercial		Trabajo agobiante de la coordinadora, aumentan sus probabilidades de cometer errores.				
Informática					No se potencia adecuadamente el uso de las nuevas tecnologías de la información.	

Tabla 13. Relación entre áreas que sustentan cada uno de los

Fuente: Elaboración propia  
 debilidades detectadas en  
 su organización

D3. Poca experiencia en la actividad turística del personal de la coordinadora que ejecuta ese trabajo.

<del>Áreas de Trabajo</del>	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo	RRHH	Informática	Jurídico
Dirección	Se recarga su función de controlar esa área para minimizar los errores.					
Comercial		Aumenta el riesgo en la toma de decisiones				

		a la hora de seleccionar las casas a utilizar				
RRHH				Insuficiencia en los procesos de selección, y de capacitación del personal de esa área.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Relación entre áreas que sustenta cada uno de las debilidades detectadas en su organización.

D4. Insuficiente agilidad en los pagos de los servicios prestados por los TCP.

<del>Áreas de Trabajo</del>	de	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo	RRHH	Informática	Jurídico
Dirección		Aumenta el riesgo de Incumplir con el encargo estatal de potenciar esa nueva oferta de alojamiento					
Comercial			Se pierde en credibilidad en la comercialización con esos prestatarios de servicios				

Finanzas y Riesgo			Aumento de los saldos de cuentas por pagar			

Fuente: Elaboración propia

<p>Tabla16. Relación entre áreas que sustenta cada uno de las debilidades detectadas en su organización.  D5.Falta de garantía de las reservas confirmadas por los TCP (Hostales).</p>			
<b>Áreas de Trabajo</b>	Dirección	Comercial	Finanzas y Riesgo
<b>Áreas de Trabajo</b>	No puede garantizar el crecimiento de las operaciones de Cubatur en el destino		
Dirección			
Comercial	.Alto riesgo de desviar del polo importantes operaciones confirmadas a tour operadores.	Riesgo de utilizar alternativas de alojamiento en casas que no garantizan la calidad requerida	
Finanzas y Riesgo			Eleva los costos de operaciones de la agencia por pagos de compensaciones y

se afecta la  
rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4 Análisis de la relación entre las cinco debilidades identificadas y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

En el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, reunido entre los días 16 al 19 de abril de 2016 en La Habana, se discutió y analizó el proyecto final del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, donde se establecen los elementos conceptuales fundamentales que sirven de plataforma para continuar avanzando y concluir la elaboración de dicho Plan. Con el propósito de impulsar la transformación estructural que requiere la economía nacional se identifican, de forma preliminar, los Sectores Económicos Estratégicos, entre ellos aparece el Turismo y su Diversificación.

**Tabla 17. Matriz Lineamientos - Debilidades**

Cap.	Debilidades					Total	Peso Espec.	Lineamientos Más Frecuentes
	D1	D2	D3	D4	D5			
I	01, 24	01,24	01	01		6	46,2%	01, 24
II								
II								
IV								
V								
VI								
VII								
VIII								
IX	207,208,209	209	208	207	210	7	53,8%	207,208,209
X								
XI								
XII								
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia



## **PARTE NO. 2: PROYECCIÓN DE LA INNOVACIÓN SELECCIONADA**

La innovación, vista como un proceso de producción y explotación de conocimiento científico, constituye la base de la actividad económica y de competitividad de las empresas, (Martínez, ). Esto requiere de un considerable grado de imaginación, creatividad y una manera diferente de realizar las cosas de forma dirigida y organizada.

Según estudios realizados la innovación abarca tanto al subsistema técnico (innovación tecnológica), como al subsistema organizativo (innovación organizativa), "la cual constituye fuente de ventajas competitivas más sólidas y sostenibles" (Martínez, ).

Las empresas cubanas han tenido la necesidad de realizar transformaciones para elevar la eficiencia, eficacia, productividad, la sustitución de importaciones y el incremento de las exportaciones, donde la gestión tecnológica y la innovación se han convertido en recursos esenciales muy vinculados al quehacer cotidiano y en cuenta tiempo y espacio en el entorno económico, social para promover el desarrollo sostenible.

En el capítulo 1 Modelo de Gestión Económica, el Lineamiento 24 aprobado por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba expresa la necesidad de "alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción".

### **2.1 Evaluación de la actividad innovadora en la sucursal**

Para diagnosticar y evaluar la actividad innovadora en la sucursal, se aplicó la Guía de Innovación a 14 trabajadores de la sucursal, entre los que se encontraban los miembros del Consejo de Dirección (CD), los miembros del Comité de Control como órgano asesor del CD y los técnicos del departamento de operaciones directamente vinculados con la gestión de las reservas de alojamiento con el sector no estatal. Se utilizó como procesador estadístico el Minitab, todos los resultados obtenidos, se muestran en el **Anexo 11** y se comentan a continuación:

Las **estrategias genéricas** mejor evaluadas fueron el Servicio al Mercado y la Calidad, constituyendo un aspecto positivo para la implementación de la innovación propuesta, siendo Servicio al Mercado la de mayor dispersión. Estas son las que más se deben potenciar y llevar a cabo.

La Alta Segmentación y la Innovación son las de menor puntuación, pero con una menor dispersión.

La estrategia de innovación, es una de las de menor calificación, cosa que contradice el actuar cotidiano de una agencia de viajes.

Dentro de los **objetivos de la actividad innovadora**, los encuestados dieron a el Tiempo Perdido, el Consumo de energía y Rebajar los Costos de Producción los de mejor evaluación, la mayor dispersión según observamos en el grafico la presenta. Por su parte consideraron que los objetivos de menor importancia son los asociados a salarios, medio ambiente y producción rechazada.

El objetivo **Tiempo Perdido** reviste una gran importancia en nuestra sucursal atendiendo a que es el Capital Humano nuestro principal activo y en la medida que se eliminen las causas por las cuales se pierde tiempo, disminuirán los tiempos de respuestas y confirmaciones a las solicitudes de servicios, se podrá contar con mayor tiempo en la preparación de productos y ofertas, así como una mejor asistencia a nuestros clientes.

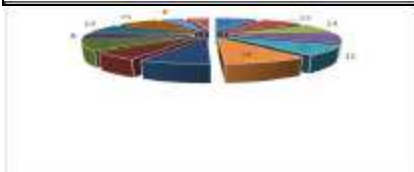
### **Fuentes de ideas innovadoras**

Se definieron como principales fuentes ideas innovadoras: la capacitación, el cliente y los competidores, Es de significar que se le dio poco papel al Fórum de Ciencia y técnica, las Universidades y a las ferias, debe ser prioridad para la Sucursal desarrollar el movimiento del Fórum.

Con respecto a los principales **factores que obstaculizan la innovación** se consideraron la resistencia al cambio, los reglamentos, legislaciones y normas existentes, así como la dificultad de cerrar el ciclo de I+D+i. Dentro de los factores que menos obstaculizan se consideraron: Demanda dudosa o falta de mercado, la debilidad de derecho de propiedad industrial y la rigidez organizativa. Teniendo en cuenta estos resultados la alta dirección de la Sucursal debe prestarle mayor atención a la preparación y entrenamiento del personal ante el cambio, así como a las acciones necesarias para cerrar el ciclo de I+D+i.

Como promedio los miembros del equipo de trabajo, evaluaron de BIEN el test de innovación empresarial con un valor promedio redondeado de 13.

Encuestados	14	
Posibles respuestas	280	
Test de Innovación Empresarial		
Director General	15	
Jefe Dpto Comercial	15	
Jefe Dpto Operaciones	15	
EP de Gestión Económica	8	
Esp de RRHH	8	
Asesor Jurídico	15	
Esp. en Informática	8	
Técnico de Operaciones 1	18	
Técnico de Operaciones 2	14	
Técnico de Operaciones 3	15	
Asesora Comité de Control 1	15	
Asesora Comité de Control 2	15	
Asesora Comité de Control 3	14	
Asesora Comité de Control 4	11	
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>66%</b>
<b>Promedio</b>	<b>13.28</b>	
<b>Promedio Redondeado</b>	<b>13</b>	<b>Buena</b>



En la prueba **La Organización que Aprende**, la sucursal obtuvo una puntuación de 74.5 valor que se encuentra en el rango de 70-80, lo que se considera como REGULAR, teniendo la mayor influencia en este resultado la Divulgación; dentro de los aspectos que mayor valoración le da el equipo se encuentran la facilitación.

Los resultados de la encuesta se muestran en el Anexo 9.

Aunque por los resultados numéricos obtenidos del análisis de la encuesta, no se alcanzan los valores mínimos para asegurar que predominan las competencias de mercado, se aprecia que **los encuestados se enfocan al cliente, ya que las competencias con mejor evaluación están relacionadas con la capacidad de**

**involucrar a los clientes en el proceso de prueba y evaluación de los productos, capacidad de adquirir información sobre fortalezas y debilidades de los competidores y capacidad de gestionar las relaciones largas con los clientes,** sin embargo la capacidad de obtener información sobre los cambios de las necesidades del cliente, la capacidad de responder con rapidez a los requerimientos del cliente y la capacidad de gestionar las relaciones con este de forma efectiva a lo largo del tiempo, son para la organización de las competencias en las que más se debe accionar. Esto también entra en contradicción con las estrategias identificadas, donde el servicio al mercado no se valora entre las tres primeras.

Con respecto a **las Competencias de mercados** la media es superior a 4, la mayor parte de los valores entre 3 y 4 puntos, por lo que se considera que es bajo el enfoque de mercadotecnia de la sucursal para reaccionar ante las demandas de los clientes. No obstante, se debe destacar que las competencias mejor evaluadas se subrayan a continuación y tienen correspondencia con las estrategias genéricas, que tiene entre sus valores superiores al servicio al mercado y la calidad.

CM 1: Capacidad en obtener información real sobre necesidades del cliente es muy fuerte

CM 2: Capacidad en la comunicación con los clientes acerca de su potencial y demandas actuales es muy fuerte

CM 3: **Fuerte capacidad de involucrar a los clientes en el proceso de prueba y evaluación de los productos.**

CM 4: Capacidad de respuesta y entrega rápida

CM 5: **Fuerte capacidad de adquirir información sobre fortalezas y debilidades de los competidores**

CM 6: Fuerte capacidad en análisis de mejores prácticas

CM 7: Fuerte capacidad de construir y mejorar canales de mercado

CM 8: **Fuerte capacidad de gestionar las relaciones largas con los clientes**

### **Competencias tecnológicas**

Los encuestados reconocen que existen 3 competencias que son importantes para la sucursal, siendo **el Liderazgo Tecnológico** la más importante, al parecer teniendo en cuenta que los encuestados ven a la sucursal como líder en el mercado, aplicar

procedimientos en la esfera comercial y operacional que le permiten cometer menos errores.

Todas las competencias tecnológicas que se destacan están vinculadas a la posición de líder de la sucursal y se subrayan a continuación:

CT 1: Fuertes inversiones en I+D

CT 2: Fuertes y variadas actividades tecnológicas

CT 3: Entrenamiento para mejora de habilidades

CT 4: Calificación para atraer y motivar a expertos

CT 5: Habilidades para predecir tendencias tecnológicas

CT 6: **Habilidad en aplicación de nuevas tecnologías como solución**

CT 7: **Liderazgo tecnológico en la industria**

CT 8: **Liderazgo en innovación tecnológica**

### **Competencias integrativas**

Las competencias más valoradas, se destacan debajo, están relacionadas con la integración de conocimientos, recursos y la capacidad para coordinar la implementación de estrategias.

CI 1: **Fuerte capacidad en los procesos de diseño de productos y servicios**

CI 2: **Fuerte capacidad para compartir conocimiento de mercado y tecnología**

CI 3: **Fuerte capacidad para integrar recursos**

CI 4: Fuerte capacidad para coordinar e integrar actividades

CI 5: Actualización de los avances tecnológicos

CI 6: **Habilidades de integración de ideas de clientes**

CI 7: Capacidad para entregar valor agregado

CI 8: Capacidad para coordinar la implementación de la estrategia

### **Ejecución de la empresa**

La efectividad en el costo y el rendimiento global son dos factores que realmente han determinado el desempeño de la sucursal en los últimos años, mientras que el crecimiento en el mercado se ha visto limitado a factores externos, vinculados principalmente a la calidad y las limitadas capacidades de alojamiento hotelero del destino que limitan su crecimiento. Es por eso que la sucursal se ha visto en la necesidad de mejorar su gestión operacional para poder tener mayor rendimiento y competitividad.

### **Conclusiones de la aplicación de la guía de evaluación integrada de innovación.**

Partiendo que la evaluación realizada al Consejo de Dirección y su equipo de especialistas, técnicos y asesores, se considera que es distintiva al participar el 100% de la composición del mismo, **los encuestados no poseen un criterio unificado con relación a las estrategias** genéricas que despliega en la práctica la sucursal, **no valoran la actividad innovadora como herramienta** fundamental para el despliegue de dichas estrategias, cuando la innovación es un elemento clave en las agencias de viajes no se considera de esta manera, se identifica como un hacer cotidiano y rutinario de adaptarse al entorno, sin embargo, se destaca que la mejor **competencia es la fuerte capacidad de involucrar a los clientes** en el proceso de prueba y evaluación de los productos y a pesar de los **factores que obstaculizan la innovación**, de resistencia al cambio y la dificultad de cerrar el ciclo de I+D+i fundamentalmente y la clasificación de la **Organización que aprende** como regular, la sucursal ha logrado mantenerse en el mercado con un alto reconocimiento por parte de los clientes y la competencia en general. A pesar de este resultado, la sucursal en los períodos analizados, incrementa sus niveles de venta, rediseña y crea nuevos productos en el mercado, firma nuevos contratos con su capital relacional, sus colaboradores participan más en ferias comerciales y en recorridos en el país por los nuevos sitios rehabilitados por su valor social e histórico, pero con fines turísticos, lo que demuestra que como parte de su permanencia en el mercado **tiene la innovación como un hacer diario, pero no lo valora como tal**, lo que demuestra que desconoce que es la innovación.

### **2.2 Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con la principal debilidad identificada**

Luego de diagnosticar la situación actual de la Sucursal y de obtener las **Fortalezas y Debilidades**, pilares básicos del análisis interno y las **Oportunidades y Amenazas** que inciden en la organización, se considera las cinco principales debilidades que afectan el cumplimiento de la misión así como su impacto en la aplicación de los lineamientos.

Tomando en consideración la relación con los lineamientos y el interés estratégico de la Sucursal de mejorar su gestión comercial y operacional, se selecciona para trabajar de forma innovadora la **debilidad número 1** correspondiente a **la inexistencia de un**

**procedimiento que oriente la selección adecuada de las habitaciones solicitadas a los TCP.**

A continuación se muestra una tabla que relaciona las principales debilidades con las posibles innovaciones a desarrollar.

**Tabla 18.** Innovaciones a aplicar por debilidad

No	Debilidad	Innovación
1	Inexistencia en la Sucursal de un procedimiento que oriente la selección adecuada de las habitaciones solicitadas a los TCP.	A. Zonificar y mapear las áreas donde se encuentran ubicados los hostales. B. Establecer los criterios de selección de los hostales. C. En la contratación establecer condiciones para reducir los plazos de pagos a los TCP. D. Elaborar el procedimiento. E. Crear un programa automatizado de control de las reservas.

Fuente: Elaboración propia

Con las innovaciones se propone poner en práctica nuevos métodos organizativos en la Sucursal y en la organización del trabajo. Las innovaciones propuestas se pueden clasificar como de tipo organizacional.

Analizando las innovaciones propuestas se pueden integrar algunas que están interrelacionadas, quedando de la siguiente forma:

1. Zonificar los hostales y establecer los criterios de selección y clasificación de los mismos
2. Diseñar el procedimiento para mejorar la gestión de las habitaciones contratadas con el sector no estatal.
3. Crear un programa automatizado para llevar el control de las reservas de alojamiento con los TCP.

Para medir cualitativamente el impacto en la organización y la factibilidad en la ejecución de las innovaciones propuestas, se empleará una matriz que relaciona estos aspectos y que permite medir a través de un índice la de mayor aplicación inmediata.

**Tabla 19.** Matriz relación impacto-factibilidad

Innovaciones	Impacto (I) (0-10)	Factibilidad (F) (0-10)	Índice (Ix F)
1. Zonificar los hostales y establecer los criterios de selección y clasificación	8	8	64
2. Diseñar procedimiento para la gestión de las habitaciones de los TCP..	9	9	81
3. Crear un programa automatizado para llevar el control de las reservas de alojamiento con los TCP.	8	9	72

De igual forma se aplicó el método de índice de mérito a las tres ideas, nuevamente resultando la 2 como la mejor evaluada con un IMG de 87.8 y dentro de ella, los criterios de Factibilidad Técnica, Factibilidad Comercial y Criterios de Producción resultaron los de mayores índices(ver anexo 12).

### 2.3. Selección y fundamentación de la innovación

Se tiene en cuenta el impacto en la gestión de la sucursal, la factibilidad de aplicación y la relación con los lineamientos para seleccionar la innovación número 2, con un índice de 87,8, además la necesidad de mejorar la gestión de las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal.

La valoración realizada de la interacción de las innovaciones en el impacto y la factibilidad de su aplicación permite concluir que con la implantación de la innovación seleccionada la sucursal puede conseguir una mejora en los resultados comerciales y operacionales, maximizar la rentabilidad e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

La dirección de la sucursal se nutre para la realización de la innovación de las necesidades de los clientes, la dirección, la capacitación y el entrenamiento del personal.

La innovación propuesta “**diseñar un procedimiento**” pondrá a disposición de la dirección de la sucursal una herramienta que permitirá gestionar de manera más eficiente las capacidades de alojamiento de los hostales del Sector No Estatal. Esto traerá consigo garantizar el crecimiento de las operaciones de turismo convencional de la Empresa Agencia de Viajes Cubatur en el destino Trinidad de Cuba, elevar la eficiencia y la eficacia, los resultados económicos y la satisfacción de los clientes.

### Desarrollo de la innovación propuesta



Para el diseño y desarrollo de la innovación se han identificado varias etapas o fases relacionadas a continuación:

### **1- Etapa Inicial o de Preparación de la Innovación.**

- Capacitación a todos los trabajadores involucrados sobre la relevancia e importancia para la sucursal del proyecto de innovación.
- Revisión de la documentación disponible referente al tema de estudio (legislación, reglamentos, experiencias).
- Elaboración de la innovación (procedimiento).

### **2- Etapa de preparación del personal, diseño y aprobación del procedimiento.**

- Presentación al Consejo de Dirección de la Sucursal de la propuesta de procedimiento para su evaluación y aprobación.
- Presentación del cronograma de trabajo para la implementación del procedimiento.
- Capacitar a todo el personal del departamento del departamento de operaciones con la nueva tecnología (registros que se deben llevar).
- Validación del procedimiento.

### **3- Etapa de Implementación del Procedimiento.**

- Implementación del procedimiento.
- Monitoreo de la marcha del proceso de utilización del procedimiento.

### **4-Etapa final del proyecto de Innovación: Control y mejora continua.**

- Identificación de los riesgos asociados a la utilización de la innovación.
- Elaboración del plan de medidas para corregir los riesgos por la implementación de la innovación.
- Análisis de los impactos comercial- operacional y económico-financiero de la implementación del procedimiento.

**El procedimiento que se propone es el siguiente:**

## **Procedimiento para la Gestión de las habitaciones del sector No Estatal**

### **1. Objetivo**

1.1 Definir los elementos esenciales que intervienen en el proceso de selección de las zonas de alojamiento.

1.2 Definir los estándares que se requerirán en los hostales para su selección y asignación a grupos de circuitos u overnight.

1.3 Definir el orden de prioridad que se deberá tener en cuenta al momento de escoger una zona de alojamiento para ubicar a un grupo.

### **2. Alcance**

Departamento de operaciones de Cubatur Sucursal Polo Centro

### 3. Acceso

Libre.

### 4 Destino

#### 4.1 Departamento de Operaciones de la Sucursal Cubatur Polo Centro

- ✓ Jefe de Dpto. de Operaciones y trabajadores de área
- ✓ EP de Gestión Económica y trabajadores de área.

### 5. Referencias.

- ✓ Decreto Ley No. 141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”
- ✓ Decreto Ley No. 275 “Modificación del Régimen de Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios,”
- ✓ Decreto Ley No. 304 “De la Contratación económica”
- ✓ Resolución No 41 de 2013 “Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”.
- ✓ Resolución No. 29 de 2018. Ministro de Turismo.
- ✓ Resolución No. 60-2011 «Normas del Sistema de Control Interno», Contraloría General de la República, Cuba 2011.
- ✓ Resolución 66/2018 Reglamento de Contratación Interna del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viaje Cubatur S.A.
- ✓ Resolución 86/2018 Funciones y organización del Comité Comercial, de negociación y contratación

### 6. Aspectos Generales

#### 6.1. Definiciones

**Circuitos y overnight.** Recorrido con una noche de alojamiento como mínimo..

**TCPSOT.** Técnico en Control, Programación y Supervisión de Operaciones Turísticas.

**Zonas de alojamiento.** Localización espacial del lugar donde se encuentra ubicado el hostel en correspondencia con el ordenamiento territorial

**Respuesta inmediata.** Se establece como tiempo óptimo de respuesta 24 horas, que van desde el momento en que se recibe el correo de solicitud de las habitaciones hasta el momento en que se envía el correo de respuesta a la solicitud.

**Contrato de Servicios de Alojamiento con los TCP:** Contrato mediante el cual el arrendatario (TCP), se obliga a prestar servicios con la calidad descrita y pactada.

#### 6.2. Consideraciones Globales

El Dpto. de Operaciones, Asistencia y Representaciones de Trinidad controla y supervisa el trabajo que se realizan todas las áreas de operaciones de la sucursal.

El Dpto. de Economía de la sucursal controla y supervisa que se cumplan los ciclos de pagos pactados con los TCP.

### 7. Responsabilidades

#### 7.1. Director General

Aprobar este procedimiento

7.1 Jefe de Dpto. de Operaciones, Asistencia y Representaciones de Trinidad, Difundir una vez aprobado este procedimiento a todas las estructuras internas de su área, así como se encargará de garantizar la integridad física de los originales firmados y las copias en soporte electrónico. Cumple y hace cumplir lo establecido en este procedimiento.

7.2. EP de gestión económica y el resto de los especialistas del departamento. Cumplen lo establecido en este procedimiento en lo referido a los ciclos de pagos.

## 8. Desarrollo

8.1 Cuando se produce una solicitud de reservas para grupos con estancias de 2 o más noches, se tramita de acuerdo a la zonificación que recoge este procedimiento y se deberá seguir el orden de prioridad por zonas que aquí se establecen:

- ✓ Se establece como primera opción de alojamiento la zona monumento con 75 habitaciones (ZM.1 y ZM.2).
- ✓ Dejar registrada la respuesta que se envía al solicitante
- ✓ Asentar en el modelo que se establece como registro RC 01. (libro de registro de reservas de alojamiento. Este modelo se muestra en Anexo 1
- ✓ Emitir respuesta a clientes y TTOO.

## 9. Medidas de Control Interno

Se revisa y analiza semanalmente la actualización del Registro.

## 10. Modificaciones

10.1 La modificación al presente procedimiento se realiza de acuerdo con lo establecido en el PG-07-01 "Elaboración y Control de Documentos y Registros".

## 11. Distribución y archivo

11.1 El presente procedimiento constará en el Manual de Procedimientos de Operaciones, así como en cada una de las áreas donde se aplique.

## 12. Elaboración, revisión y aprobación

12.1. Elaboradores

Nombre y apellidos:	Cargo:	Firma:

12.2. Supervisado

Nombre y apellidos:	Cargo:	Firma:

12.3. Revisión y Aprobación

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha	Fecha
Firma	Firma

## 13. Anexo

Anexo 1: Documento a archivar en el Dpto. de Operaciones.

Anexo No. 1

---

No DE RESERVA: CR DEL SISTEMA

<b>SOLICITADO POR</b>	SUCURSAL	-MERCADO-	Y
	COORDINADOR.		

<b>FECHA SOLICITUD</b>	DIA DERECEBIDA LA QUEJA
<b>FECHA DEL SERVICIO</b>	FECHA INICIO Y CONCLUSION DE LA ESTANCIA EN EL DESTINO
<b>FECHA DE RESPUESTA</b>	DIA DEL ENVIO DE CORREO DE RESPUESTA.
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO SOLICITADO</b>	NUMERO Y TIPOS DE HABITACIONES QUE SE SOLICITAN, Y REGIMEN DE ALIMENTACION.
<b>ZONA SELECCIONADA</b>	EVIDENCIAS
<b>CLIENTES</b>	CIRCUITO/TTOO, TURISTAS INDIVIDUALES, GUIA O CHOFER.
<b>OBSERVACIONES</b>	SI EL SOLICITANTE ASI LO ESPECIFICA
<b>INCIDENCIAS</b>	NOMBRAR LUGAR Y MOTIVO DE LA MISMA
<b>ELABORADO POR</b>	ESPECIALISTA DE CALIDAD/ NOMBRE DEL TCPSOT
<b>APROBADO POR</b>	DIRECTOR/ NOMBRE

**2.4 Indicadores de impacto o propuestas para medir la innovación propuesta**

A partir de que la innovación seleccionada y fundamentada a

teriormente fue “Diseñar

un procedimiento para el mejoramiento de la gestión de las capacidades de alojamiento del Sector No Estatal en Trinidad, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Factibilidad de solución en el corto y mediano plazo
- Disponibilidad de recursos para la solución
- Impacto en los procesos de la sucursal
- Impacto en los objetivos estratégicos
- Impacto en la satisfacción de los clientes

Teniendo en cuenta esta valoración se realiza la planificación para la implementación de estas acciones priorizando aquellas en las que el índice que combina factibilidad con impacto presenta valores más altos. Para la sucursal es imprescindible la ejecución de aquellas acciones que presentan un índice de impacto más alto debido a

las necesidades que tiene de lograr en el corto plazo mejoras sostenibles en la satisfacción de los clientes, siempre teniendo en cuenta la factibilidad objetiva de cada acción en el contexto específico en que se prestan los servicios.

**Indicadores de Impacto de la innovación:**

- El tiempo de respuesta a las solicitudes de reservas de los hostales, que se deberá reducir a 24 horas(1 día).
- Incrementar hasta un 98% el índice de satisfacción de los clientes.
- Aumentarlos ingresos por servicios turísticos hasta \$195.0 miles de cuc.

**2.5 Plan de actividades para el proyecto de innovación seleccionado**

Para llevar a cabo el proyecto de innovación seleccionado se elaboró un plan de actividades según la Instrucción 1 de 2010 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros que permitirá el seguimiento y control de las acciones propuestas, el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 23:** Plan de Actividades

<b>Plan de actividades para la implementación del procedimiento para la gestión de las habitaciones de los TCP.</b>											
<b>N o.</b>	<b>Acciones</b>	<b>2016</b>					<b>2017</b>			<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>
		<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>		
<b>I. FASE DE GENERACION DE IDEAS Y VALORACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES.</b>											
1	Generación de ideas y valoración de los procedimientos actuales con el consejo de dirección.	20 al 25								Director General	Miembros del Consejo de Dirección
2	Valoración de los procedimientos actuales con el departamento de operaciones.	25 al 30								Director General	Trabajadores del Área de Operaciones
<b>II. FASE DE APROBACIÓN, PREPARACION DEL PERSONAL Y DISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO</b>											
3	Presentar el cronograma del plan de actividades al Consejo de Dirección.	30								Director General	Miembros del Consejo de Dirección

4	Creación de la Grupo de trabajo para la implementación.		13 al 20							Director General	Dir. General /J Dpto. Operaciones/E P/Dpto. Económico
5	Diseño y validación del nuevo procedimiento relacionado con gestión de las habitaciones de los TCP.		20 al 30	25 al 31						Director General	Grupo de Trabajo
<b>III. FASE DE IMPLEMENTACION.</b>											
6	Implementación y monitoreo del procedimiento de gestión de habitaciones de los TCP.			14 al 30	M E S					Jefe Dpto. Operaciones	Grupo de Trabajo
<b>IV. CONTROL Y MEJORA CONTINUA</b>											
7	Control de la efectividad del nuevo procedimiento de trabajo.					E n e	F e b	M ar		Director General	Todas las áreas implicadas en la venta y confirmación de Cupos y Riesgos y el departamento económico.
8	Ejecutar un plan de mejora continua atendiendo a La retroalimentación desde los clientes.							M ar		Director General	Miembros del Consejo de Dirección

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Evaluación económico-financiera de la solución propuesta

La aplicación de la innovación propuesta no requiere costosos recursos y si podrá generar importantes ingresos a la sucursal a la vez que contribuirá a la satisfacción de nuestros clientes. La dirección de la sucursal estará en mejores condiciones de tomar acertadas decisiones para elevar la eficiencia y eficacia pues la implementación de esta innovación va a significar altos beneficios para la organización en cuanto a:

- Incrementa el nivel de ingresos y maximiza la rentabilidad.
- Aumenta el nivel de satisfacción al cliente.
- Aumenta la calidad en la prestación de los servicios con una mayor competitividad.

**Tabla 20.** Beneficios que se esperan reportar la implantación de la propuesta

Indicador	Antes	Después
Reducir los tiempos de respuestas a las solicitudes (UM. días)	3	1
Mejorar el índice de satisfacción de los clientes (UM. %)	94%	98%
Aumentar los ingresos por servicios turísticos (UM. Miles de cuc)	\$113.5	\$195.0

## CONCLUSIONES.

- El diagnóstico permitió conocer de manera integral los factores internos y externos que influyen en el desarrollo sistemático de la planificación de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro para su desempeño futuro. Además constituye un elemento de partida para trazar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión y las actividades de comercialización en esta entidad.
- El procedimiento para mejorar la gestión de las capacidades de alojamiento del sector No Estatal en la ciudad de Trinidad por la Agencia de viajes Cubatur Sucursal Trinidad Polo Centro es una herramienta de valor estratégico que puede contribuir a mejorar de manera significativa la comercialización y la eficiencia económica de la Empresa Agencia de Viajes Cubatur S.A., al asegurarle una mejor y mayor garantía de habitaciones en el destino para todas sus operaciones convencionales.
- Los expertos concuerdan en que la precisión y claridad del procedimiento propuesto, la racionalidad y el valor práctico del mismo son aspectos muy adecuados y que la conveniencia de cada uno de sus pasos y el carácter integrador son bastante adecuados. Esta validación permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Trinidad.
- Con la aplicación del procedimiento la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro dispone de una herramienta técnicamente fundamentada para la gestión de las capacidades de alojamiento del Sector No Estatal que le permite insertarse mejor al entorno y trabajar con eficacia y eficiencia en términos de satisfacción del cliente.



## RECOMENDACIONES.

- Continuar el estudio para desarrollar procedimientos en otras actividades turísticas que tengan la participación del Sector No Estatal.
- Divulgar los resultados de la presente investigación en el colectivo de trabajadores de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.
- Replicar la aplicación del procedimiento a otras Agencias de Viajes Nacionales en cuyos destinos sean insuficientes las capacidades de habitaciones de la red hotelera Estatal, adecuándolo a sus contextos.

ANEXO 1. Cuotas de participación según movimiento de clientes en excursiones

<b>Modalidades</b>	<b>Destino Trinidad año 2017</b>	<b>Cubatur Polo Centro año 2017</b>	<b>% de Cubatur 2017</b>
Excursiones terrestres	15387	10767	70%
Excursiones náuticas	7220	5490	76%
Otras Ventas	17688	2599	15%
Estancias	654	654	100%
Transfer	1495	1495	100%
Mercado interno	25773	25773	100%
<b>Total</b>	<b>68217</b>	<b>46826</b>	<b>68.6%</b>

<b>Modalidades</b>	<b>Destino Trinidad año 2018</b>	<b>Cubatur Polo Centro año 2018</b>	<b>% de Cubatur 2018</b>
Excursiones terrestres	20232	15146	75%
Excursiones náuticas	10269	8241	80%
Otras Ventas	16605	130	0.8%
Estancias	590	590	100%
Transfer	1590	1590	100%
Mercado interno	25615	25615	100%
<b>Total</b>	<b>74901</b>	<b>51332</b>	<b>68.5%</b>

ANEXO 2. Participación de la red de ventas en los indicadores comerciales de la sucursal (ventas de opcionales).

<b>Redes de distribución</b>	<b>ingresos brutos 2017</b>	<b>cuota de participación</b>	<b>pax movidos 2017</b>	<b>cuota de participación</b>
Buro de turismo	\$2.903.8	95%	42844	96%
Tour operadores	\$152.2	5%	1785	4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.056.6</b>	<b>100%</b>	<b>44629</b>	<b>100%</b>

<b>Redes de distribución</b>	<b>ingresos brutos 2018</b>	<b>cuota de participación</b>	<b>pax movidos 2018</b>	<b>cuota de participación</b>
Buro de turismo	\$3.435.7	95%	46184	94%
Tour operadores	\$180.8	5%	2948	6%
<b>TOTAL</b>	<b>\$3616.5</b>	<b>100%</b>	<b>49132</b>	<b>100%</b>

ANEXO 3. Cuestionario de Orientación empresarial.

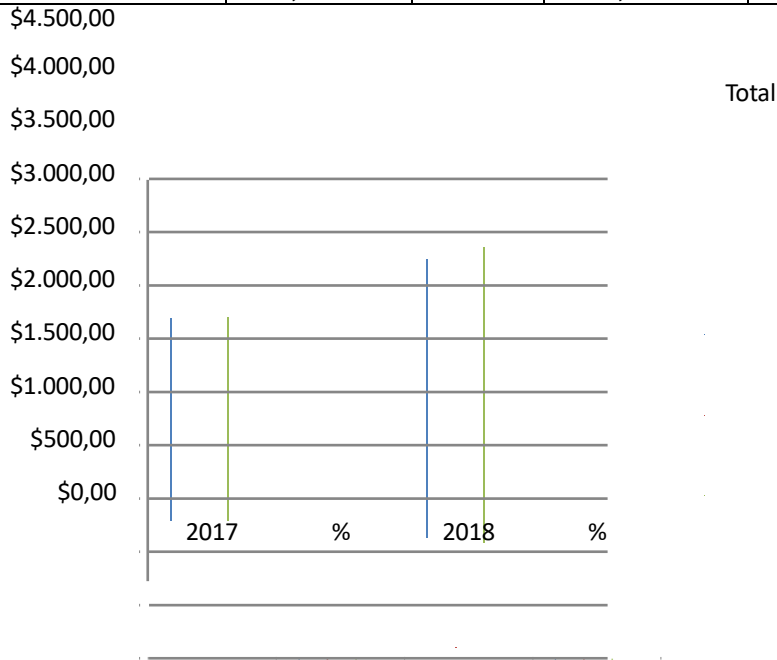
Aspectos	Si	No	A veces
1. Las decisiones que se toman en las áreas de la organización consideran la repercusión en los clientes.	8		2
2. Las principales áreas están integradas y resuelven los temas en la búsqueda de la satisfacción del cliente.	8		2
3. Se trata de resolver prioritariamente los problemas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

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

ANEXO 4. Estructura de los ingresos de la sucursal.

Indicadores	2017	%	2018	%
Excursiones y reservaciones	\$3,203.2	99.6%	\$3,755.8	97%
Servicios turísticos	\$14.1	0.4%	\$113.5	3%
<b>Total</b>	<b>\$3,217.3</b>	<b>100%</b>	<b>\$3,869.3</b>	<b>100%</b>

Excursiones y reservaciones  
Servicios turísticos



ANEXO 5. Ponderación de los resultados del análisis del estado actual de la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro.

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$\sum_{i=1}^5 = *CfGiFr$$

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

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

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

Resultante por eje X = + 6

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$\sum_{i=1}^5 = *CfGiFr$$

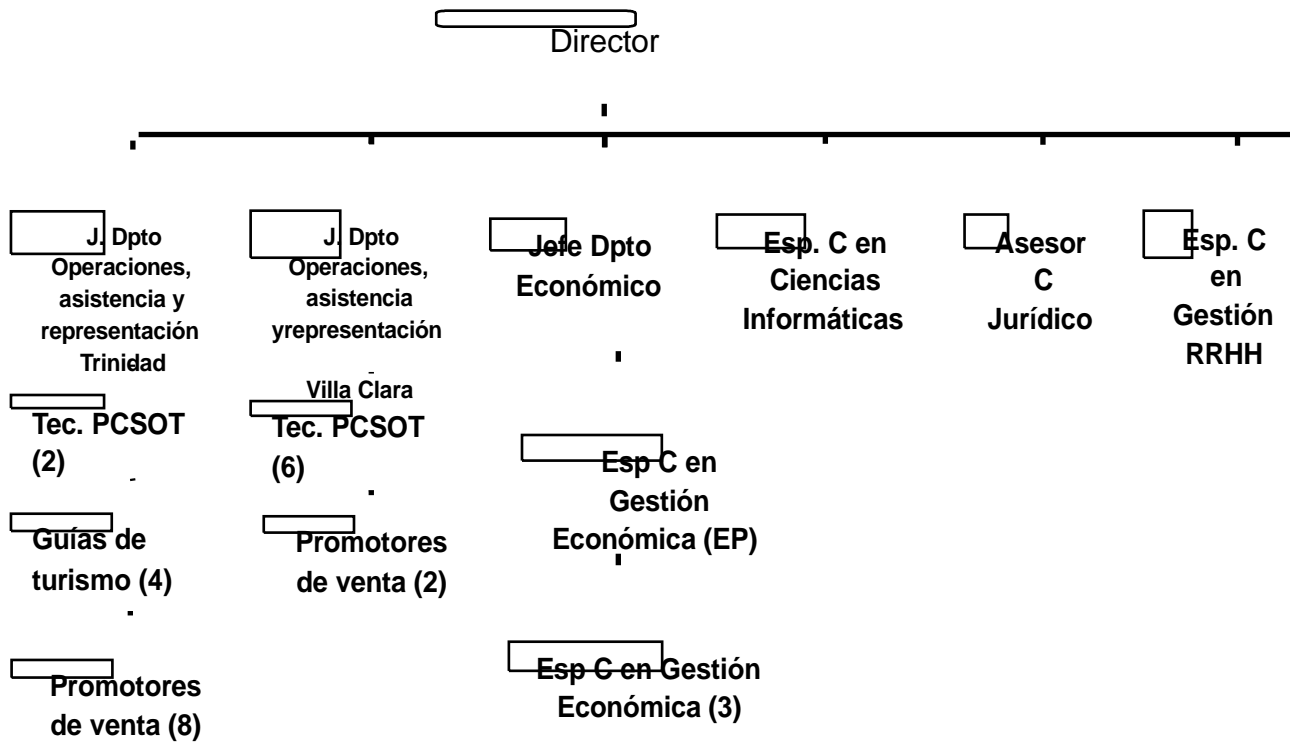
Amenazas:  $Fr(A) = (5 \cdot 2) + (3 \cdot 3) = 19$

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

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

*Resultante por eje Y = + 1*

ANEXO 6. Organigrama de la sucursal Cubatur Polo Centro.



## Anexo 7 Cuestionario Valores de mi organización

Evalúa utilizando la escala propuesta, el estado actual de los siguientes valores en tu centro de trabajo.

Bajo: de 1 a 3

Medio: de 4 a 6

Alto: de 7 a 9

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

Fuente: Adaptada del Grupo Cubanacán del MINTUR

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

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

Fuente: Adaptada del Grupo Cubanacán del MINTUR



ANEXO 8. Estado de Situación de la UEB al cierre del año 2018.

<b>Activos Circulantes</b>	
<b>Cuentas</b>	<b>Importe</b>
Efectivo Caja	17,096.26
Efectivo en Banco	1,464,747.29
Efectivo en Banco Inv Materiales	
Efectos por Cobrar a C/P	
Ctas. por Cobrar C/P	49,128.03
Cuentas por cobrar Internas	227,942.70
Pagos por Cuenta de Terceros	
Pagos Anticipados	5,551.91
Anticipo a Justificar	0.00
Adeudos Presupuesto Estado	865.58
Ingresos Acumulados por Cobrar	
Útiles y Herramientas	5,581.92
Menos: Desgaste Útil y Herram.	-2,790.96
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1,768,122.73</b>
Pérdidas y Faltantes en Investig.	
Cuentas por Cobrar Diversas	2,961.01
Cuentas por Cobrar en Litigio	
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	
Activos Fijos Tangibles	358,526.35
Depreciación	67,711.65
<b>Total Activos Reales</b>	<b>2,197,321.74</b>

**Capital de Trabajo** **1,291,478.95**

**Liquidez General** **3.71**

**Solvencia** **1.59**

**Endeudamiento** **0.63**

<b>Pasivos Circulantes</b>	
<b>Cuentas</b>	<b>Importes</b>
Efectos por Cobrar	
Cuentas por Pagar C/P	20,164.46
Cobros por Cuenta a Terceros	828.00
Cobros Anticipados	28,859.48
Depósitos Recibidos	
Obligaciones con el presp. Estado	4,111.01
Nóminas por Pagar	35,570.49
Gastos Acumulados por pagar	6,706.04
Costos Acumulados por Pagar	339,526.79
Provision para vacaciones	25,438.65
Provisión Pago subsidios	14,156.61
Retenciones por Pagar	1,282.25
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>476,643.78</b>
Sobrantes en Investigación	
Cuentas por Pagar Diversas	45,081.35
Ingresos Periodos Futuros	
<b>Capital</b>	<b>859,047.65</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>1,380,772.78</b>

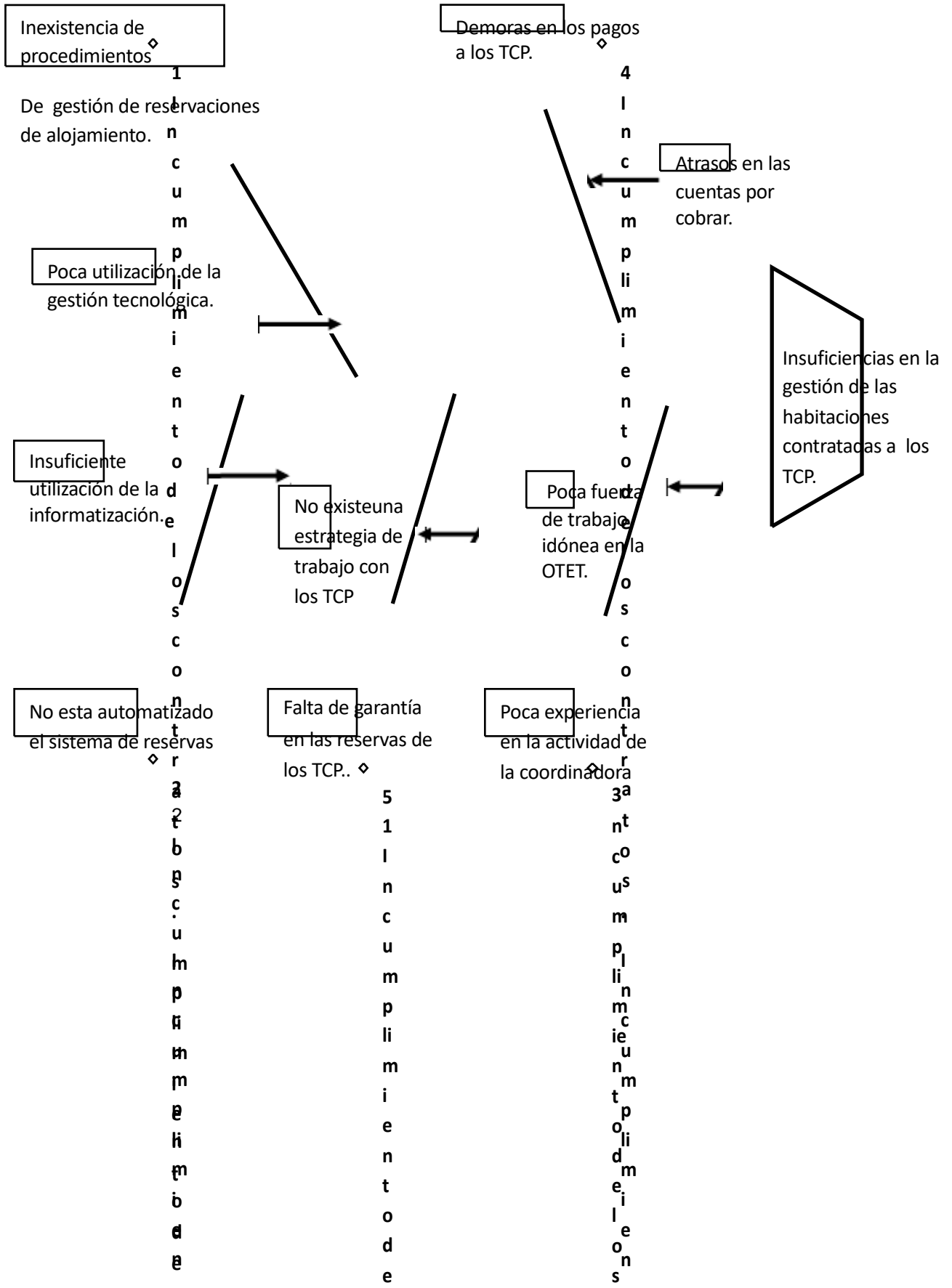
Fuente: Balance General Cubatur Sucursal Polo Centro 2018.

ANEXO 9. Estado de Resultados Resumido 2017 y 2018

Indicadores	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos Brutos (miles de CUC).	\$3.217.3	\$3.869.3	\$652.0	120.2 %
Costos de Operaciones(miles de CUC)	\$2.669.0	\$3.085.1	\$516.1	115.6%
Costo por Peso(pesos)	\$0.82	\$0.80	\$0.03	96.1%
Ingresos Netos (margen, en miles de cuc).	\$548.3	\$784.2	\$199.9	143.0%
Otros Ingresos (miles de pesos en MT)	\$46.9	\$22.1.0	(\$24.8)	47.1%
Gasto Total(miles de pesos MT)	\$419.4	\$537.6	\$118.2	108.8%
Utilidad /impuestos (miles de cuc).	\$444.1	\$627.5	\$186.4	141.35
Utilidad/impuestos(miles de pesos MT)	\$175.9	\$268.6	\$92.7	152.7%
Fondo de salario (miles de pesos CUP).	\$181.6	\$257.0	\$75.4	141.5%
Promedio de trabajadores (uno).	30	33	3	109.9%
Salario medio (miles de cup).	\$497.5	\$641.0	\$147.5	128.8%
Productividad (miles de cuc).	\$15.8	\$21.0	\$5.1	132.4%
Valor Agregado (miles de cuc).	\$483.2	\$702.7	\$219.5	145.4%

Fuente: Modelo de Gestión Cubatur Sucursal Polo Centro 2017 - 2018.

ANEXO 10 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO. (ISHIKAWA)



## ANEXO 11. Estrategias de la sucursal

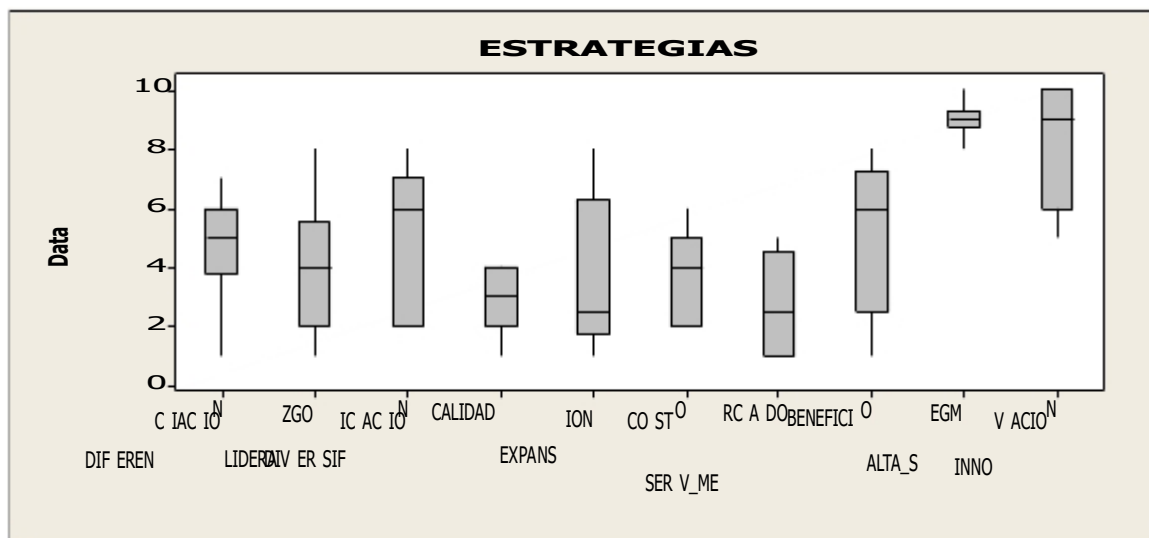
### LEYENDA

Mejor evaluada

Peor evaluada

### ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
DIFERENCIACION	14	4	4.700	1.703	36.23	1.000	7.000
LIDERAZGO	14	5	4.000	2.236	55.90	1.000	8.000
DIVERSIFICACION	14	5	5.000	2.500	50.00	2.000	8.000
<b>CALIDAD</b>	14	2	2.917	1.165	39.93	1.000	4.000
EXPANSION	14	4	3.800	2.658	69.96	1.000	8.000
COSTO	14	1	3.769	1.536	40.75	2.000	6.000
<b>SERV_MERCADO</b>	14	2	2.583	1.676	64.90	1.000	5.000
BENEFICIO	14	4	5.100	2.685	52.65	1.000	8.000
<b>ALTA_SEGM</b>	14	8	9.000	0.632	7.03	8.000	10.000
<b>INNOVACION</b>	14	3	8.091	1.921	23.74	5.000	10.000



### Objetivos de la actividad innovadora

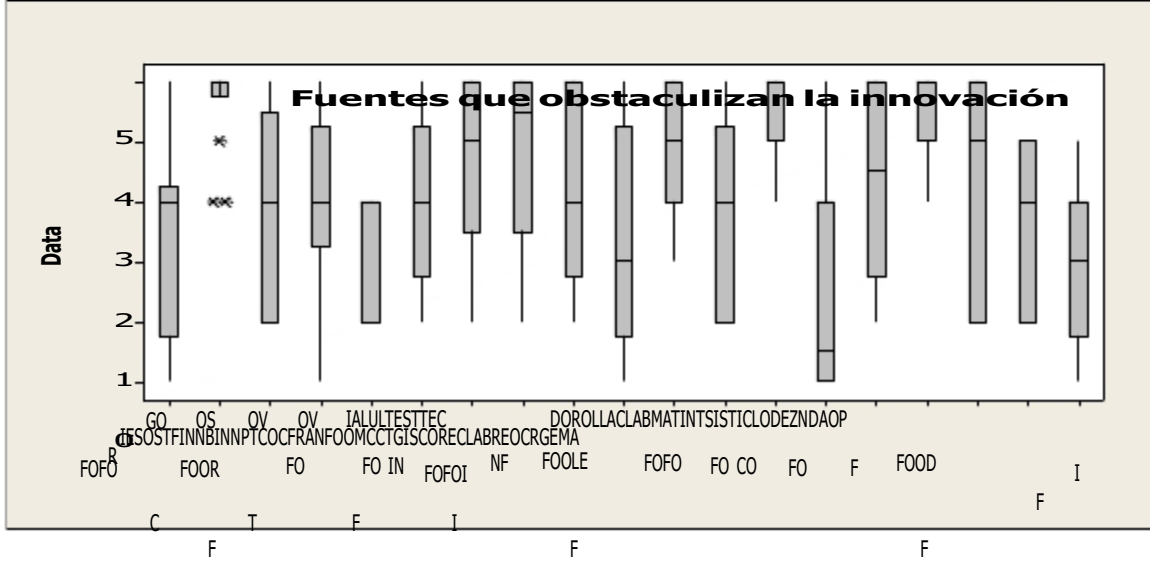
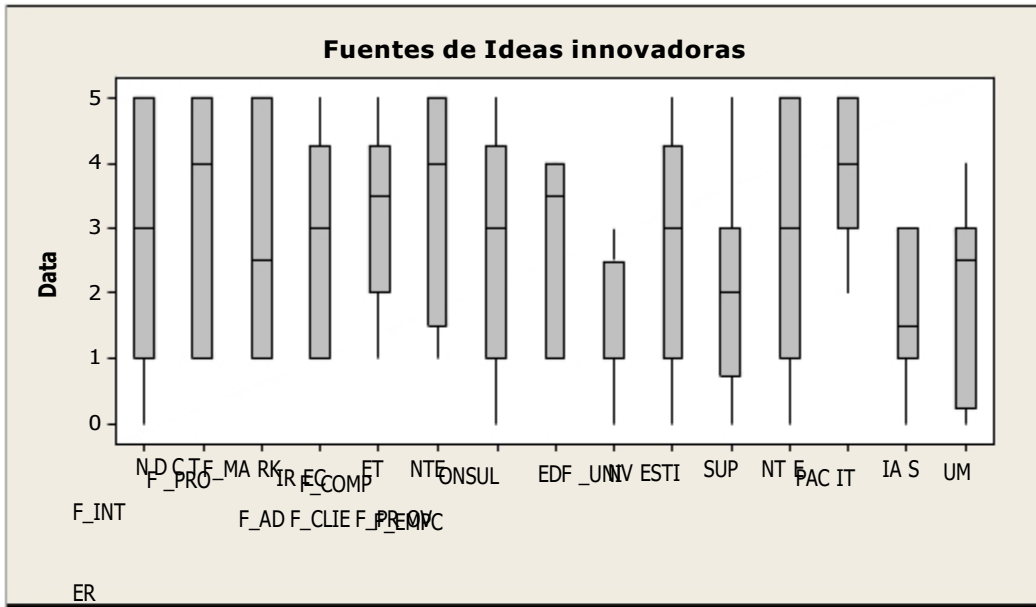
Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
ODECLIVE	14	0	3.857	0.864	22.41	3.000	5.000
OETX	14	0	4.000	1.359	33.97	1.000	5.000
OCDM	14	0	4.143	0.949	22.91	3.000	5.000
OFLEX	14	0	3.929	1.639	41.72	0.000	5.000
<b>OCOSTOS</b>	14	1	4.154	1.144	27.53	2.000	5.000
<b>OSALARIO</b>	14	0	2.786	1.424	51.11	0.000	5.000
OCMAT	14	0	4.143	1.406	33.95	0.000	5.000
<b>OCENERG</b>	14	2	4.167	1.528	36.66	0.000	5.000
<b>OPD_RECHAZ</b>	14	0	3.357	1.646	49.03	0.000	5.000
<b>OTPERDIDO</b>	14	2	4.333	1.435	33.13	0.000	5.000
ODISEÑO	14	1	3.385	1.387	40.97	1.000	5.000

OCALIDAD	14	0	3.857	1.460	37.85	1.000	5.000
OCONDICW	14	0	3.643	1.906	52.31	1.000	5.000
OMAMB	14	1	3.538	2.145	60.63	0.000	5.000



### Fuentes de ideas innovadoras

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
F_INTERN	14	3	2.727	2.054	75.31	0.000	5.000
F_PROD	14	0	3.143	1.994	63.46	1.000	5.000
F_MARK	14	0	2.929	1.940	66.25	1.000	5.000
F_ADIRECC	14	0	2.643	1.646	62.28	1.000	5.000
F_COMPET	14	0	3.286	1.383	42.08	1.000	5.000
F_CLIENTE	14	2	3.417	1.621	47.45	1.000	5.000
F_EMP CONSULT	14	0	2.643	1.781	67.37	0.000	5.000
F_PROVED	14	0	2.786	1.424	51.11	1.000	4.000
F_UNIV	14	2	1.417	0.996	70.32	0.000	3.000
F_CINVESTIG	14	0	2.643	1.781	67.37	0.000	5.000
F_ORGSUP	14	0	2.000	1.468	73.38	0.000	5.000
F_PATENTE	14	5	2.667	2.000	75.00	0.000	5.000
F_CAPACITA	14	2	3.917	1.165	29.73	2.000	5.000
F_FERIAS	14	0	1.714	0.994	58.01	0.000	3.000
F_FORUM	14	2	1.917	1.443	75.31	0.000	4.000



**La organización que aprende**

ENCUESTADOS 14  
 POSIBLES MAX. PUNTUACION 560

Cargo	Aprende y no error	Permanencia Conoc.	Divulgación	Disponibilidad Conoc.	Reconoc/Recomp	Evaluación	Facilitación	Estimulación
Director General	4	4	3	4	5	5	5	5
Jefe Dpto Comercial	4	3	3	5	4	5	5	5
Jefe Dpto Operaciones	4	4	4	5	4	5	5	4
EP de Gestion Econ.	4	3	3	4	5	5	5	5
Esp de RRHH	3	5	3	4	5	5	4	4

RESPUESTAS 70





Asesor Jurídico	4	4	4	5	5	5	5	3	
Esp en Informática	5	3	3	2	4	5	5	4	
Técnico de Operaciones 1	4	3	2	1	3	4	4	3	
Técnico de Operaciones 2	3	4	4	2	3	3	4	4	
Técnico de Operaciones 3	3	4	4	4	3	3	4	4	
Asesor Cté de Control 1	4	3	3	2	4	3	3	4	
Asesor Cté de Control 2	4	3	1	2	2	2	3	3	
Asesor Cté de Control 3	5	5	2	3	3	3	5	5	
Asesor Cté de Control 4	3	2	2	3	3	2	4	4	
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>417</b>
<b>PUNTUACION</b>	<b>77.1</b>	<b>71.4</b>	<b>58.6</b>	<b>65.7</b>	<b>75.7</b>	<b>78.6</b>	<b>87.1</b>	<b>81.4</b>	<b>74.5</b>

### Competencias de mercado

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
CM 1	14	1	3.462	2.066	59.69	1.000	7.000
CM 2	14	1	4.385	2.468	56.28	1.000	7.000
CM 3	14	1	5.462	2.259	41.36	0.000	7.000
CM 4	14	1	4.615	0.961	20.82	3.000	6.000
CM 5	14	4	5.200	1.751	33.68	2.000	7.000
CM 6	14	1	4.846	1.519	31.35	2.000	7.000
CM 7	14	1	3.923	1.605	40.92	2.000	7.000
CM 8	14	1	5.000	1.581	31.62	2.000	7.000

### Competencias tecnológicas

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
CT1	14	1	2.923	1.656	56.67	0.000	6.000
CT2	14	2	2.667	1.723	64.62	0.000	6.000
CT3	14	1	3.923	1.320	33.66	2.000	7.000
CT4	14	1	4.308	1.843	42.79	0.000	7.000
CT5	14	2	4.417	2.234	50.59	0.000	7.000
CT6	14	4	4.800	1.989	41.43	1.000	7.000
CT7	14	1	4.846	1.519	31.35	2.000	7.000
CT8	14	1	4.385	2.256	51.45	1.000	7.000

### Competencias integrativas

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
CI 1	14	1	4.615	1.758	38.08	1.000	7.000
CI 2	14	1	4.538	1.984	43.71	1.000	7.000
CI 3	14	1	4.385	2.022	46.12	0.000	7.000
CI 4	14	1	5.077	1.553	30.58	1.000	7.000
CI 5	14	1	4.538	1.854	40.84	0.000	7.000
CI 6	14	2	4.833	1.899	39.29	1.000	7.000
CI 7	14	1	4.154	2.075	49.97	0.000	7.000
CI 8	14	1	4.769	1.922	40.29	1.000	7.000

### Turbulencias del mercado

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
TM1	14	1	4.769	2.488	52.18	0.000	7.000
TM2	14	1	4.308	2.016	46.80	1.000	7.000
TM3	14	1	5.462	1.330	24.35	2.000	7.000

### Turbulencia tecnológica.

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
Tt1	14	1	4.923	1.847	37.51	1.000	7.000
Tt2	14	1	4.923	1.706	34.65	1.000	7.000

Donde:

Tt 1: La velocidad con que se operan los cambios tecnológicos de dicho sector son rápidos.

Tt 2: Las nuevas tecnologías impactan de manera directa sobre las operaciones de la empresa, así como la competencia.

### Ejecución de la Sucursal

Variable	Count	N*	Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Maximum
Ee1	14	1	4.692	1.316	28.04	2.000	7.000
Ee2	14	1	4.538	1.266	27.89	3.000	7.000
Ee3	14	1	4.385	1.446	32.97	2.000	7.000

Donde:

Ee 1: Satisfacción del desempeño de la empresa según el crecimiento del mercado.

Ee 2: Satisfacción del desempeño de la empresa según la efectividad del costo

Ee 3: Satisfacción del desempeño de la empresa según su rendimiento global.

ANEXO 11. Índice de Merito Global.

CRITERIOS	VALORACIÓN															Peso o Valor Factibilidad	Valor IMR		
	Muy Bueno (10)			Bueno (8)			Medio (6)			Malo (4)			Muy Malo (2)				I-1	I-2	I-3
	I-1	I-2	I-3	I-1	I-2	I-3	I-1	I-2	I-3	I-1	I-2	I-3	I-1	I-2	I-3		I-1	I-2	I-3
<b>Criterios de factibilidad Técnica</b>																	86.0	96.0	80.0
1. Probabilidad de éxito	10	10				8										50	50	50	40
2. Posible desarrollo futuro		10		8		8										30	24	30	24
3. Tiempo de desarrollo					8	8	6									20	12	16	16
<b>Criterios de factibilidad comercial</b>																	84.0	92.0	89.0
1. Oportunidad o necesidad		10	10	8												20	16	20	20
2. Posición competitiva				8	8	8										25	20	20	20
3. Canales de distribución		10	10	8												15	12	15	15
4. Probabilidad de éxito comercial	10	10				8										10	10	10	8
5. Dimensión de mercado				8	8	8										10	8	8	8
6. Volumen de ventas posible	10	10	10													10	10	10	10
7. Cuota de mercado				8	8	8										5	4	4	4
8. Efectos sobre productos actuales		10			8		8									5	4	5	4
<b>Criterios financieros</b>																	68.0	80.0	80.0
1. Costo de I+D					8	8	6									60	36	48	48
2. Inversión de comercialización				8	8	8										40	32	32	32
<b>Criterios de Producción</b>																	94.0	97.0	89.0
1. Nuevos procesos requeridos	10	10				8										40	40	40	32
2. Compatibilidad con la capacidad actual	10	10	10													30	30	30	30
3. Costo y fabricación		10	10	8												15	12	15	15
4. Seguridad en fabricación				8	8	8										15	12	12	12
<b>Criterios institucionales</b>																	90.0	90.0	90.0
1. Actitud de la empresa ante el riesgo				8	8	8										20	16	16	16
2. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa	10	10	10													50	50	50	50
3. Clima laboral				8	8	8										30	24	24	24
<b>Estructura de investigación</b>																	60.0	72.0	72.0
1. Equipo innovador					8	8	6									60	36	48	48
2. Tradición de innovación							6	6	6							40	24	24	24
<b>ÍNDICE DE MERITO GLOBAL DEL PROYECTO</b>																	80.3	87.8	83.3

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12. Determinación del número óptimo de expertos.

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

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

Donde:  $i$

$n$  : número de expertos

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

$p$  : proporción estimada de errores de los expertos.

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

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

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

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

$n =$

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

$n =$

$$\frac{0,05(0,95)3,8416}{12^2}$$

$n = 0,0144$

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

$$0,0144$$

$n = 12,676 \approx 13$

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

**ANEXO 13. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.**  
 Nombre: \_\_\_\_\_

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

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

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

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

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

ANEXO 14. Determinación del nivel de competencia de los expertos

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

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

Donde:

K<sub>a</sub> = Coeficiente de argumentación de cada experto

K<sub>c</sub> = Coeficiente de conocimiento de cada experto

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

Coeficiente de Conocimiento del Experto

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	K <sub>c</sub>
Experto 1										x		0,9
Experto 2									x			0,8
Experto 3									x			0,8
Experto 4											x	1
Experto 5											x	1
Experto 6										x		0,9
Experto 7										x		0,9
Experto 8										x		0,9
Experto 9										x		0,9
Experto 10											x	1
Experto 11										x		0,9
Experto 12											x	1
Experto 13											x	1

	K <sub>a</sub>	K <sub>c</sub>	Grado de competencia K= ½ K <sub>a</sub> + K <sub>c</sub>	Clasif. experto
Experto 1	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 2	0.9	0.8	0.85	Alto
Experto 3	0.8	0.8	0.8	Alto
Experto 4	1	1	1	Alto
Experto 5	1	1	1	Alto
Experto 6	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 7	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 8	0.8	0.9	0.85	Alto
Experto 9	0.9	0.9	0.9	Alto
Experto 10	1	1	1	Alto
Experto 11	0.8	0.9	0.85	Alto
Experto 12	0.9	1	0.95	Alto

Experto 13

1

1

1

Alto

**Ka: Coeficiente de Argumentación de cada experto**

**Experto 1**

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

**Experto 2**

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

**Experto 3**

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	

Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en Cuba	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8
<b>Grado de Competencia. K=</b>	<b>0,8</b>			

#### Experto 4

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

#### Experto 5

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

#### Experto 6



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

Experto 7

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

Experto 8

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



			Ka=	0,8
<b>Grado de Competencia. K=</b>		<b>0,85</b>		

**Experto 9**

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

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

**Experto 10**

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

**Grado de Competencia. K= 1**

**Experto 11**

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted		x		0,2
Su experiencia en el tema		x		0,4
Trabajo de autores nacionales consultados		x		0,05

Tabla de referencia de las respuestas para cada experto

Fuentes de Argumentación

Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios

Experto 12

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

Experto 13

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			
	A	M	B	
	(Alto)	(Medio)	(Bajo)	
Análisis teórico realizado por usted	x			0,3
Su experiencia en el tema	x			0,5
Trabajo de autores nacionales consultados	x			0,05
Trabajo de autores extranjeros consultados	x			0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en Cuba	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	1
<b>Grado de Competencia. K=</b>	<b>1</b>			
Trabajo de autores extranjeros consultados		x		0,05
Su conocimiento sobre el estado del problema en Cuba	x			0,05
Su intuición	x			0,05
			Ka=	0,8
<b>Grado de Competencia. K=</b>	<b>0,85</b>			

	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
	<b>(Alto)</b>	<b>(Medio)</b>	<b>(Bajo)</b>
<b>Análisis teórico realizado por usted</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
<b>Su experiencia en el tema</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>
<b>Trabajo de autores nacionales consultados</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
<b>Trabajo de autores extranjeros consultados</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
<b>Su conocimiento sobre el estado del problema en Cuba</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
<b>Su intuición</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>

ANEXO15. Encuesta aplicada a los expertos.

Compañero(a), con motivo de la investigación que se realiza es necesario someter el Procedimiento para Mejorar la Gestión de las Capacidades de Alojamiento del Sector No Estatal en Trinidad por la Agencia de Viajes Cubatur Sucursal Polo Centro que se propone a juicio y usted ha sido seleccionado por su experiencia para emitir su criterio.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Calificación profesional (marque con una cruz)

Licenciado: \_\_\_\_\_ Máster: \_\_\_\_\_ Doctor: \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Años de experiencia investigativa: \_\_\_\_\_

Se piensa que con el procedimiento propuesto la agencia de viajes UEB Cubatur Polo Centro podrá disponer de una herramienta fundamentada para la gestión del alojamiento No Estatal.

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

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

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

Recomendaciones para perfeccionar el procedimiento propuesto.

---

---

---

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

ANEXO 16. Resultado de la evaluación de los expertos.

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

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

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

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

Se calcula la tabla Matriz de frecuencias Acumuladas

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

Continuación. ANEXO 16

**Matriz de Frecuencias Relativas (Probabilidades) Acumuladas**

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

**Matriz de valores de abscisas**

	MA	BA	A	PA	Suma	P↓ Promedio	Escala
A1	-0,293	0,736	3,000	3,000	6,44293	1,61073	<b>-0,3631</b>
A2	-0,293	0,736	3,000	3,000	6,44293	1,61073	<b>-0,3631</b>
A3	-0,502	0,502	3,000	3,000	6,00000	1,50000	<b>-0,2524</b>
A4	0,097	0,736	3,000	3,000	6,83287	1,70822	<b>-0,4606</b>
A5	-0,097	0,736	3,000	3,000	6,63976	1,65994	<b>-0,4123</b>
A6	-0,502	0,293	3,000	3,000	5,79098	1,44774	<b>-0,2001</b>
A7	-0,097	1,426	3,000	3,000	7,32952	1,83238	<b>-0,5848</b>
Suma	2,19053	5,66953	22,42608	24,00000	<b>1,2476</b>	←N	
Limites	<b>-0,2738</b>	<b>0,7087</b>	<b>2,8033</b>	<b>3,0000</b>	6,23813	1,55953	

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

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

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

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

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



## BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, H. (1976). La estrategia de la Empresa. La Habana: Editado por el MES.
2. Ansoff, H. (1985). La dirección y su actitud ante el entorno. La Habana. Editado por el MES.
3. Atlés, C. (1993). Marketing y Turismo Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos. Madrid.
4. Betancourt, M. A. (2004). Esquema de planificación y gestión integral del turismo desde los territorios. Retos Turísticos, V-3.
5. Boullón, R. (1998). Marketing Turístico, una perspectiva desde la planificación. Ediciones Machi, Buenos Aires.
6. Caballero del Busto, A. (2009). Posicionamiento Estratégico de Productos Turísticos. Disponible en monografías.com Búsqueda realizada dic 2009.
7. Caldera, R. (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Managua: Estratégica-Consultoría.
8. Cárdenas, F. (1982). Comercialización del turismo. Trillas, México.
9. Chiavenato, I. (2001 a). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
10. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
11. Conti, C. (2001). Dirección Estratégica. 6ta Edición. Soporte digital.
12. David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. (5ta edición). México. Pearson Educación.
13. Diccionario de la Lengua Española. (1992) Vigésima primera Edición, Madrid, España.
14. Drucker, P. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, Nueva York.
15. Figuerola, M. (1991). Teoría Económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid.
16. Gárciga, R. J. (2001). Formulación estratégica, un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela.

17. Grupo de expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior. (2006). Elementos básicos del Proceso de Integración Estratégica. Material de Apoyo. Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial.
18. Instrucción No. 1. del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. Editora Política, La Habana.
19. Jarillo, J. (1996). Dirección estratégica (2da Edición). Santa fe de Bogotá: Mc Graw - Hill.
20. Jiménez, R. et al. (2009): Resultados del Diagnóstico para el desarrollo de productos turísticos en el territorio de Sancti Spíritus. Cuba.
21. Koontz, H.; Weihrich, H. (2001 a). La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw - Hill.
22. Kotler Philip. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall.
23. Kotler P. et al. (2006). Dirección de Marketing Vol I y II. Editorial Félix Valera. Habana. Cuba.
24. Lineamientos de la política económica y social. (2016)
25. Marrero Cruz, Manuel. (2011). Entrevista realizada en FITUR 2011 publicada en Caribbean News Digital.
26. Martín R. (2006). Fundamentos del Turismo. EAEHT.
27. Martín R, Rodríguez y Ayala H.(2003). Textos Básicos de Teoría y Práctica del turismo, Habana.
28. Martínez, C. C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México). Acapulco.
29. Martínez, C.C (2000) Estrategia empresarial. Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración.

30. Martínez, C.C. (2001) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Santa Clara. Formato digital.
31. Martínez, C.C. Conceptos básicos de estrategia empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Soporte digital sin fecha.
32. Martínez, C.C. (2005). Dirección Estratégica por objetivos con enfoque de valores. Soporte digital.
33. Martínez, C.C. et al. (2009). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
34. Matos Rodríguez, H: (2005). Turismo: Complete su conocimiento.
35. Menguzzatto, M.; Renau, L. (1997). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana: Reproducción MES.
36. MINTUR. (2011). Turismo cubano. Resultados del sector en el 2011 y perspectivas para el año próximo. Informe de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Turismo. Diciembre.
37. Oficina Nacional de Estadísticas e Información(ONEI). (2018). Turismo. Principales Indicadores. Dirección de Industria y medio Ambiente. Edición del mes de Febrero.
38. Organización Mundial de Turismo (OMT) (2001). Diccionario de términos turísticos, Editorial Océano, Madrid, España.
39. Perelló Cabrera, J.L. (2001). Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos. CETUR, La Habana.
40. Rodríguez Pomada, J. (2001). Gestión de Agencias de Viajes. Universidad de Extremadura-Instituto Paulista de Ciencias de Administración (IPCA), Curitiba. Soporte digital
41. Soler O. (2004). El Turismo en Cuba: Economía y Estrategia Socio- Política. Ediciones Balcón. La Habana, Cuba.
42. Stoner, J. et al. (1996). Administración 6ta edición. México. Editorial Pearson Educación.
43. Castro Ruz, Raúl. (2012). Intervención en la Primera Conferencia Nacional del Partido.

44. Castro Ruz, Fidel. (2010). La Victoria Estratégica. Oficina de Publicaciones del Consejo de estado. La Habana.
45. Delgado Fernández, Mercedes. (2017). Materiales docentes del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. II Parte.
46. Delgado, M. (2007). Guía de evaluación integrada de la innovación Material en soporte digital.