# DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBATUR, SUCURSAL VARADERO.

**Ing. Adalberto. Castro Hernández [1], Ing. Cinthya López Alvarez[2], Ing. Liliana Valls Jorge[3] , Samantha Mondéjar Fierro[4].**

*1. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba adalberto.castro@umcc.cu*

*2. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba cinthya.lopez@umcc.cu*

*3. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba liliana.valls@umcc.cu*

*4. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba samantha.monejar@umcc.cu*

*CD de Monografías 2016*
*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

## Resumen

La investigación tiene como objetivo general diagnosticar la calidad de la gestión de la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero -perteneciente al Ministerio del Turismo, la cual tiene como función lograr la organización de viajes de turistas a Cuba y de servicios para los mismos, actuando como intermediario entre los prestatarios de los diferentes servicios turísticos y los clientes. Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó una metodología basada en una amplia búsqueda bibliográfica como sustento teórico metodológico de la investigación, integrada por un conjunto de métodos, técnicas y herramientas. Entre los principales resultados alcanzados al finalizar la investigación se encuentran: una caracterización ampliada de la entidad que incluye el análisis del entorno, su situación económica-financiera, la evaluación de la satisfacción del cliente, el comportamiento de las ventas, así como los factores que inciden él.


***Palabras claves**:* Diagnóstico, calidad de la gestión, acumulación de datos, regresión logística, toma de decisiones.

---

## Introducción

El padre del management (Drucker 1999) señala que todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica, de manera tal que ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo, referidos a elementos de competitividad que tienen en cuenta los diseños organizativos.

Para lograrlo, hay que tener un enfoque hacia la calidad de la gestión de las organizaciones, lo cual implica como señala (Valls Figueroa 2006) la mejora sistemática de: la eficacia, la eficiencia y por ende de su efectividad. Esto se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto que interactúa decisivamente con su entorno y que a su vez, está conformado por varios subsistemas los cuales tienen como núcleo básico los procesos de dicha organización. La articulación armónica de los enfoques: interno, externo y dinámico en la gestión empresarial, debe ser la premisa para alcanzarlo.

La complejidad de los sistemas está íntimamente vinculada a la complejización de sus flujos informativos y por ende, la combinación de complejidad de la información, alta competitividad, uso intensivo de las TIC (tecnología de la información y la comunicación) implica un reto para la gestión y muy en especial, para la calidad de la gestión. Las empresas turísticas cubanas como planteara (Valls 2004), corroborado años más tardes por (Castro González 2009), están inmersas en lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos. Para ello deben vencer un conjunto de insuficiencias que aún subsisten como: la limitada perspectiva estratégica de los


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

empresarios, su excesiva orientación a las ventas y dependencia para tomar decisiones efectivas, los bajos desempeños en productividad y calidad, caracterizados por la falta de un enfoque sistémico para la gestión, la práctica de la calidad reactiva, los inadecuados o inexistentes métodos de evaluación, análisis y diagnosis, la pobre utilización de la mejora continua de los procesos, así como la insuficiente orientación al mercado, las cuales, en su conjunto, caracterizan la situación actual.

A lo anteriormente expuesto se adiciona el desarrollo de la tecnología el cual ha provocado que se creen grandes macizos de datos que terminan siendo un gran cúmulo de información que no se utiliza de modo racional en la toma de decisiones. Eso provoca que la toma de decisiones termine basada en una percepción intuitiva de las regularidades, las estructuras así como en la experiencia acumulada y las tendencias; aun cuando esos macizos de información y la tecnología preexistente en la empresa permitirían una toma de decisión basada en el estudio de estos mismos.

Las Agencias de Viajes radicadas en el destino Varadero no están exento de ello, entre las cuales existe un entorno altamente competitivo. En el caso de Cubatur a pesar de que se dispone de grandes macizos de datos e información, se hace difícil la identificación de los factores que inciden de forma negativa en la calidad de la gestión, obstaculizando la toma de decisiones oportuna. Un reflejo de lo anterior es el decrecimiento e incumplimiento del plan de ingresos a partir del año 2013, el cual al cierre del 2015 fue un 36.67% inferior a lo ingresado en el 2012, impidiendo el cumplimiento de los ingresos planificados y el crecimiento demandado por las necesidades de la economía cubana.

A partir de lo planteado anteriormente y como parte de un estudio integral que se encuentra realizando la entidad objeto de estudio se define como problema científico: los datos disponibles no son aprovechados de una forma consciente y coherente, lo que imposibilita la detección de factores que inciden en la calidad de la gestión y dificulta así la toma de decisiones. En correspondencia con el problema científico el objetivo general es: Desarrollar una metodología para el diagnóstico de la calidad de la gestión de la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero.

## Metodología

Las metodologías de diagnóstico referenciadas en el Anexo # 1 guardan una estrecha relación entre sí, cada una de ellas con sus particularidades que las hacen diferenciarse unas de las otras.

(Parra Ferié 2005) propone un procedimiento dirigido hacia los procesos y operaciones con un enfoque en mejora de procesos, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno tanto interno como externo, reflejándose las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo este el punto de partida hacia su objetivo superior: el perfeccionamiento empresarial. Por otro lado está (Ricaurte Quijano 2009) la cual insiste en la sistematización de los resultados obtenidos para después poder convertir esos resultados en una base efectiva para la toma de decisiones, retomando el criterio de identificar las características internas y la situación externa mediante el análisis DAFO. Del mismo modo, (Rocha Nieto 2010)


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

plantea que el análisis de factores internos y externos es simplemente el paso preliminar para la elaboración de la matriz DAFO, la cual permite mediante la comparación de estos factores, generar estrategias de una manera simple y visualmente atractiva. Este análisis se encontró prácticamente en todas las metodologías de diagnóstico referenciadas.

La principal debilidad detectada en la metodología expuesta por (Rocha Nieto 2010) es que, a pesar de obtener como resultado de su implementación una lista de elementos de la empresa que se consideran indispensables en el éxito de la misma, no concibe el planteamiento de los mismos como sustento a la toma de decisiones. Además, no comprende dentro del diagnóstico un análisis de la situación económica financiera de la empresa.

Por otra parte se encuentra (Plasencia Betancourt 2013) quien, desde una percepción más definida hacia el enfoque de procesos, parte de la necesidad de ejecución del diagnóstico junto a la caracterización de la organización objeto de estudio, para la posterior realización de un estudio exhaustivo de la situación de la empresa. En el mismo, concibe el análisis económico financiero -coincidiendo con Parra Ferié- teniendo en cuenta patrones de referencias que le permitan comparar, así como identificar los problemas existentes en el funcionamiento del sistema y de cada uno de sus procesos. Su propuesta concluye con un resumen de los principales problemas que están afectando el desempeño de la organización y la búsqueda de las causas que lo originan.

El procedimiento propuesto por (González Reyes *et al.* 2013) es mucho más abarcador, pues no solo tiene en cuenta lo anteriormente expuesto, sino que a partir de las brechas identificadas, genera, valora y selecciona las soluciones o alternativas que contribuyan a minimizarlas.(Dra.IngHernádez Torres y Dr.Acevedo Suárez 2014) Plantea además, que detrás de cada objetivo de la organización hay un proceso para alcanzarlo independientemente de la estructura organizativa existente y sus sistemas funcionales, permitiendo aprovechar la estructura jerárquica para dirigir todo el proceso de diagnóstico.

Las metodologías disponibles para realizar el diagnóstico, ofrecen una gama de opciones diferentes que permiten seleccionar los puntos fuertes que mejor se ajustan a las particularidades y condiciones de la organización que busca mejorar su desempeño, coincidiendo en que el principal objetivo es analizar las causas que originan un problema para luego darle solución. De ahí que se haya elaborado una nueva metodología teniendo en cuenta los criterios de los autores referenciados, cumpliendo de este modo con las características propias de la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero.

## Metodología propuesta para realizar diagnóstico de la calidad de la gestión en la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero

A partir del análisis realizado e identificado las fortaleza de cada una asociadas a las características de la organización y teniendo en cuenta el alcance de la investigación, se propone aplicar la metodología descrita a continuación.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

## 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

Las agencias de viajes son empresas turísticas que se dedican de manera habitual y profesional a la intermediación, organización, asesoramiento y venta de viajes u otros servicios turísticos, entre sus clientes y determinados proveedores, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros, etc.) y servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

En este paso se procede a realizar la caracterización de la entidad que se somete al diagnóstico, a partir de la recopilación de información sobre los siguientes elementos: ubicación geográfica de la entidad, objeto social, misión, visión, estructura organizativa, así como otros elementos relevantes para la investigación. Para ello, se recomienda la revisión de documentos como la planeación estratégica, manuales y procedimientos.

Misión: Razón de ser de la organización para sus clientes. Debe abordar aspectos como el cubrimiento de operaciones, clases de productos, mercados, talento humano, para qué existe la organización, cuáles son sus prioridades, derechos y responsabilidades.

Visión: Es el sueño de los líderes de la empresa. Declaración amplia y suficiente del estado organizacional que se desea alcanzar al final de un plazo.

Política de calidad: Recoge las intenciones y directrices globales de una organización con respecto a la calidad, formalmente expresadas por la alta dirección. Constituye el fundamento del proceso de mejoramiento, debe ser consistente con la política general de la organización y los objetivos estratégicos del nivel superior, así como proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Además, debe garantizar la comprensión de las necesidades del cliente y de otras partes interesadas.

Objetivos: Son los resultados que esperamos lograr. Siempre son conscientes y expresan los deseos de los seres humanos; orientan cual debe ser la meta futura. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el final hacia el cual apuntan la organización, la dirección y el control. Los objetivos deben tener determinados requerimientos al definirse. Estas cualidades son:

- Verificables
- Claros y fáciles
- Alcanzables
- Coordinados y equilibrados
- Realizables
- Aceptados

**Clasificación**: Para la clasificación de la Agencia, se emplea el criterio de respecto, la autora (Bigné 2000) referenciada identifica tres grupos de agencias (cuadro 1):


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Cuadro1.Clasificación de las Agencias de Viajes.

| **Criterios** | **Descripción** |
|---|---|
| General | (mayorista, minorista, mayorista-minorista) |
| De acuerdo a la actividad que realizan | (emisoras, receptivas, emisoras-receptivas) |
| Atendiendo al producto o mercado | (convencionales o especializadas) |
| Según el tráfico de viajeros | (emisoras, receptivas, emisora-receptiva) |
| Según el canal de distribución | (agencias in-plant, agencias de viajes en franquicia, agencia de viajes virtuales) |

Fuente: Elaboración propia.

1.General:

Mayoristas: Conocidas también como turoperadores constituyen un eslabón fundamental de la distribución de la mayor parte de los servicios turísticos. Su actividad principal consiste en la elaboración y distribución de productos turísticos completos, mediante la fusión y combinación de los productos básicos del sector; los cuales suelen incluir desplazamiento, alojamiento, restauración y visitas guiadas, aunque su especialización es mayor en alojamiento y transporte de paquetes turísticos. En general el sector mayorista posee un gran poder de negociación como consecuencia de su tamaño, concentración y gran capacidad de compra que les permite establecer condiciones de compra a sus hoteles y otros agentes de pequeña dimensión.

La concentración de la industria turística incrementa el poder de estos grupos de empresas turísticas, las cuales controlaban en el año 2000 más del 70% del mercado y pueden utilizar una gran diversidad de técnicas de marketing para influir en la elección del consumidor.

Minorista: Las Agencias de Viajes minoristas son el colectivo más cuantiosos dentro del canal de distribución. Entre los productos que comercializan se incluyen:

- Paquetes provenientes de los tour operadores, donde el producto viene totalmente definido o definido en muy alto grado, si bien cada vez es mayor la flexibilidad en algunos aspectos como el tipo de alojamiento o extensiones del viaje.

- Productos básicos que generalmente son requeridos ante una demanda específica y explícita de un cliente: transporte, alojamiento u otros.

- Productos complementarios entre los que se encuentran: seguros, espectáculos, visitas y excursiones, alquiler de coches y cambio de moneda.

Mayoristas – Minoristas: Son aquellas Agencias que simultanean las funciones de mayorista y minorista.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

2. Clasificación de las Agencias de Viajes de acuerdo a su actividad:

Emisoras: donde está la gente que tiene intención de viajar.

Receptoras: se ubica donde llega el turismo de masas.

Agencia emisora-receptiva

3. Atendiendo al Producto o al Mercado:

La amplia variedad de oferta turística unida a las ganas de viajar, ha obligado a pequeñas empresas a especializarse en determinados productos (viajes, trabajo, excursiones, etc.), o se especializan en un sector del mercado (tercera edad, estudiante, deportistas, etc.).

4. Según el tráfico de viajeros:

Emisoras (outgoing): Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia.

Receptivas (incoming): Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas. Dentro de estas hay varias modalidades:

- Las situadas en zonas de gran afluencia turística.
- Agencias de viajes grandes o medianas con departamentos receptores.

Emisoras – Receptivas: Simultáneamente organizan el tráfico en ambos sentidos. La decisión de quedarse en un tipo u otro de agencia, deberá sustentarse fundamentalmente en los resultados obtenidos a través de estudios de mercado; para lanzarse hacia un mercado receptivo es necesario además disponer de contactos previos en el mercado emisor extranjero.

5. Según el canal de distribución:

Agencias in-plant: son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan. Son oficinas que normalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de tal empresa.

Agencias de viajes por Franquicia: En este caso la franquiciadora concede a la agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes, le aporta también la marca, la imagen corporativa, el Know How, los productos , la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de compras. Por su parte la agencia franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

Agencias de viajes virtuales: Estas nacieron al cada vez mayor uso del Internet. Hoy en día miles de personas en todo el mundo, puede por medio de la red hacer de forma rápida y sencilla las reservaciones de su viaje de negocios o sus vacaciones familiares.

Como se puede observar las Agencias de Viajes constituyen uno de los actores fundamentales en todo destino turísticos y tienen un papel fundamental en la cadena de satisfacción del cliente al actuar como diseñadores, organizadores, comercializadores y


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

operadores de viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios.

## 2. Análisis del entorno empresarial

El desarrollo de las empresas no se concibe fuera de su entorno, sea externo o interno, por lo que es de vital importancia tener en cuenta a la hora de realizar todo tipo de estudio los principales clientes, proveedores y competidores de la empresa, además de los factores externos e internos, utilizando la Matriz DAFO, y la tormenta de ideas para recopilar la información necesaria.

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

El objetivo del análisis DAFO es conocer la situación real de la empresa, determinar sus ventajas competitivas bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

1. Se procede a elegir los expertos que formulan la matriz. Se deben incluir algunos trabajadores de la entidad de amplia experiencia, conjuntamente con otros de frescura de pensamiento que forman parte o no del consejo de dirección. Es muy importante la mezcla de los expertos porque el que no haya participado en varios ejercicios, carece de la experiencia del tránsito de la organización y al mismo tiempo el que sí ha participado, puede estar viciado por ejercicios anteriores.

2. Realizar un listado general de todas las variables (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) utilizando la técnica de brain-storming más conocida como tormenta de ideas, apoyándose en las preguntas propuestas por(MSc. Alonso Elizondo *et al.* 2012), (ver anexo 2)

3. Someter el listado del paso anterior a una técnica de filtrado (gráfico de tarjado) para determinar las variables que van a conformar la matriz.

4. Escoger la escala correspondiente para el desarrollo de la matriz. En este caso será una escala Likert de (1-3), donde (1) significa el valor más bajo y (3) el más alto.

5. Realizar el cruce correspondiente de las variables en los cuadrantes correspondientes. Se proponen, según (MSc. Alonso Elizondo *et al.* 2012), las preguntas siguientes:


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Cuadro2. Peguntas por cuadrante.

| | **O** | **A** |
|---|---|---|
| **F** | ¿En qué grado permite esta fortaleza aprovechar esta oportunidad? **Ofensiva** | ¿En qué grado permite esta fortaleza atenuar esta amenaza? **Defensiva** |
| **D** | ¿En qué grado impide esta debilidad aprovechar esta oportunidad? **Adaptativa** | ¿En qué grado aumenta esta debilidad los efectos de esta amenaza? **Supervivencia** |

*Fuente: El cambio hacia el éxito.*

6. Seleccionar el cuadrante de posicionamiento estratégico de la empresa y de las variables a incluir en el Problema Estratégico General y en la Solución Estratégica General, a partir de la suma de todos los valores horizontales y verticales para luego determinar el valor total.

## 3. Análisis de la situación económica financiera

Las tendencias históricas han aumentado en forma notoria la importancia de la Administración Financiera, hoy en día las decisiones se toman de una manera mucho más coordinada y el administrador financiero tiene una responsabilidad en el proceso de control.

Los Ejecutivos u Hombres de Negocios, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la empresa, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que pueden predecir su situación económica y financiera (Capacidad de tener utilidades y Capacidad de Pago).

El sistema Contable como eje principal de toda la actividad económica y financiera de una empresa, tiene su expresión de resultado final en el momento en que se elaboran y presentan los Estados Financieros. Culminada esta etapa de trabajo, comienza la etapa más importante de este proceso, es decir, el análisis e interpretación de todos estos estados con vistas a analizar cómo ha sido el resultado de toda la gestión de la empresa y estudiar su comportamiento con el plan, o con años anteriores, en vistas a efectuar las correcciones y ajustes a las desviaciones correspondientes para poder cumplir con los objetivos de trabajo trazados; que permitan realizar proyecciones e intentar pronosticar cómo será el comportamiento de la empresa en un futuro.

Para realizar este análisis se emplearon los siguientes métodos:

### Método de las razones o ratios estructurales

Puede aplicarse tanto al Estado de Situación como al Estado de Resultado. En el Estado de Situación tienen el objetivo de conocer el por ciento que cada masa patrimonial representa


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

dentro de la estructura económica o financiera de la empresa. Sin embargo, también pueden calcularse para conocer y estudiar la composición de cada una de las masas de forma independiente. Es decir, qué por ciento representan los Inventarios del total del Activo Circulante, o los Efectos y Cuentas por Pagar dentro del Pasivo Circulante, etc. Su cálculo puede estar en relación a las necesidades y objetivos del análisis que se esté efectuando.

Este método también recibe el nombre de Porcentajes Verticales, ya que los mismos representarán verticalmente la estructura del Estado de Situación o del Estado de Resultado.

Cuando los Ratios Estructurales se calculen entre magnitudes de dos periodos contables consecutivos, nos encontramos ante los llamados Porcentajes Horizontales. Estos ratios permitirán conocer la dinámica económica y financiera de la empresa.

Mientras que los Porcentajes Verticales nos permiten el análisis económico o financiero en un momento determinado, los Porcentajes Horizontales nos permitirán conocer cómo ha sido la evolución o dinámica en el tiempo. Ambos son necesarios y nos servirán para poder llegar a conclusiones acerca de la tendencia y estrategia hacia donde marcha la empresa.

**Método de las razones o ratios financieros**

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el Análisis Económico - Financiero de cualquier entidad es precisamente a través de la utilización de las Ratios o Razones Financieras. Esta técnica data de la primera década del siglo XX.

Los Ratios son de gran utilidad para los Directivos de cualquier empresa, para el Contador y para todo el personal económico de la misma, por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solo no son capaces de reflejar la información que se puede obtener, una vez que se vinculan con otros elementos.

**Razones de Liquidez** (solvencia a corto plazo): Son mediciones de la capacidad a corto plazo de la empresa para pagar las obligaciones que vencen (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Ratios de liquidez.

| *Razones de Liquidez (solvencia a corto plazo)* | Expresión | Concepto |
|---|---|---|
| Liquidez General | $\frac{Activo\ Circulante(AC)}{Pasivo\ Circulante(PC)}$ | Indica el grado de seguridad de los acreedores en cuanto al cobro, pues mide la capacidad de pago de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo en las fechas de vencimiento. Se considera favorable una razón entre 1 y 2. |
| Capital de Trabajo | $Act.Circ. - Pasv.Circ.$ | Fondo a través del cual se hace frente a las deudas corrientes, costos de emergencia, pagar dividendos, etc. Representa un margen de seguridad para los acreedores. Es el capital operativo de la empresa. |


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

| | | |
|---|---|---|
| Solvencia Total | $\frac{Activo\ Total(AT)}{Pasivo\ Total(PT)}$ | Mide la capacidad que tiene la empresa para garantizar la totalidad de sus deudas. Debe comportarse con valores iguales o mayores que dos, o sea, el activo debe al menos duplicar las deudas totales |
| Liquidez Inmediata (Prueba ácida) | $\frac{Act.Circ. - Inventario}{Pasv.Circ.}$ | Proporciona una mejor información al acreedor sobre la capacidad de cubrir las deudas a corto plazo con los activos más líquidos. Para considerarse favorable debe igualarse a 1. |
| *Razones de endeudamiento* | Expresión | Concepto |
| *Razón de endeudamiento* | $\frac{Paivo\ Total}{Activo\ Total}$ | Mide el uso que está haciendo la empresa de los financiamientos ajenos para financiar sus inversiones. Determina que parte de los financiamientos total es mediante deudas. Será adecuado si se encuentra entre 40% o 60%. |

Fuente: Elaboración propia.

**Razones de Actividad:** Son mediciones de la efectividad con que la empresa está usando los activos empleados (ver cuadro 4.)

Cuadro4. Ratios de actividad.

| *Razones de Actividad* | Expresión | Concepto |
|---|---|---|
| Rotación de Inventario | $\frac{Costo\ de\ Venta}{Inventario\ Promedio}$ | Mide la rapidez con que se venden los inventarios. De forma general, mientras mayor sea la rotación mejor estará funcionando la empresa. |
| Ciclo de Inventario | $\frac{360}{Rotación\ de\ Inventario}$ | Cantidad de días en los que rotan los inventarios en un año. |
| Rotación de las Cuentas por Cobrar (CxC) | $\frac{Ventas\ Netas\ a\ crédito}{Promedio\ de\ CxC}$ | Ofrece un indicador de las Cuentas por Cobrar y da también una idea de la habilidad de la empresa para cobrar las deudas pendientes. Dice cuantas veces las CxC se convierten en efectivo. |
| Ciclo de Cuentas por Cobrar | $\frac{360}{Rotación\ de\ CxC}$ | Expresa la cantidad de días que rotan las Cuentas por Cobrar en un año. |
| Ciclo de Pago | $\frac{Cuentas\ por\ Pagar * 360}{Ventas}$ | Expresa el tiempo que como promedio la empresa demora en cancelar sus cuentas por pagar. Esta debe ser superior al Ciclo de las Cuentas por Cobrar. |

Fuente: Elaboración propia.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

**Razones de Rentabilidad:** Miden el grado de éxito o fracaso de una empresa en la utilización de sus activos, en relación a la eficiencia en la gestión de sus operaciones (ver cuadro 5.). Se analizan los rendimientos de la inversión, ventas, el patrimonio.

Cuadro5. Ratios de rentabilidad.

| *Razones de Rentabilidad* | Expresión | Concepto |
|---|---|---|
| Margen de Utilidad Bruta | $\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas\ Netas}$ | Refleja la utilidad bruta por cada peso de venta. |
| Margen de Utilidad Neta | $\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$ | Refleja la relación entre "el remanente en un estado de resultados, tras descontar de las ventas por explotación, los costos asociados a ello, los gastos de administración y ventas, la depreciación, el impuesto y los gastos financieros más otros intereses, lo que correspondería la Utilidad Neta", relacionada a las ventas o ingresos por explotación. |
| Rendimiento de los Activos | $\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total\ Promedio}$ | Resume en buena medida el efecto de las utilidades generales por el negocio sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa en un período de tiempo. Cantidad de utilidad que se genera por cada peso de inversión. |
| Rendimiento del Capital | $\frac{Utilidad\ Neta}{Capital}$ | Refleja el rendimiento extraído del Capital propio. Cuando la tasa de rendimiento de los Activos es más baja que la tasa de rendimiento del Capital, se dice que la empresa está aprovechando el Capital con ganancia. |
| Rotación Total del Activo | $\frac{Ventas\ Netas}{Activo\ Total\ Promedio}$ | Permite establecer la frecuencia de rotación de los activos totales que como promedio ha empleado la empresa durante un tiempo determinado, o sea, la inversión promedio. |

Fuente: Elaboración propia.

El valor Agregado Bruto (VAB) o valor añadido bruto es la macromagnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un área económica, recogiendo en definitiva los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del procesos productivo.

Es el indicador base para llegar a la determinación del Salario por peso de Valor Agregado Bruto, que constituye el indicador límite que determina la posibilidad o no de realizar el pago, es decir, que este indicador nunca puede estar por encima de la cifra planificada.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

$$VAB = Ingresos\ Totales - Consumo\ de\ Materiales - Servicios\ Contratados\ a\ terceros$$

## 4. Evaluación de la satisfacción del Cliente Interno y el Cliente Externo

Según (Borrego 2006) los sistemas de gestión empresarial han cambiado. La creciente competitividad y globalización de los mercados hace que cada vez sea más importante que la empresa preste a su cliente la atención que requiere y lo convierta en el protagonista y principal elemento de referencia a la hora de orientar el rumbo y funcionamiento de la empresa. Ya no es suficiente con complacer a nuestro cliente, sino que debemos satisfacer de manera óptima sus expectativas (lo que el cliente espera de nuestra empresa, de nuestros productos y/o servicios) y por tanto, este debe ser nuestro objetivo prioritario.

De ahí que **la NC-ISO 9001: 2015** plantee que la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes, así como del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La misma debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

La crítica situación que atraviesa actualmente el mundo empresarial debido a las reacciones económicas, trae consigo la difícil tarea para las organizaciones de revertir una situación de tensión y frustración, en una de bienestar y satisfacción para sus empleados. De ahí la importancia de evaluar la satisfacción del cliente interno. A mayor motivación de los empleados, mayor es su satisfacción y aceptación de su puesto de trabajo, por lo tanto ofrece un mejor desempeño laboral, y presta además un mejor servicio, el cual incide directamente en la satisfacción del cliente externo (Nahuaca 2013).

Dando continuidad a lo planteado, se analizan tanto la satisfacción de los trabajadores de la organización (cliente interno), así como la del cliente externo.

Para el primer caso se aplica la encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado por del modelo Servqual de (Parasuraman, Zeithamal y Berry,1985-1988). Este es un instrumento que permite un diagnóstico a nivel general de la organización.

La Diferencia-6 mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de seis atributos y un total de 27 Items:

1. **Trabajo**: Percepción sobre el trabajo que realiza. 6 variables.
2. **Condiciones Laborales**: Percepción sobre las condiciones de trabajo. 3 variables
3. **Salario:** Percepción sobre el Salario. 3 variables.
4. **Trato y Relaciones Personales:** Percepción sobre el trato y relaciones personales. 3 variables.
5. **Participación en la Toma de Decisiones:** Percepción sobre la participación en la toma de decisiones. 8 variables.
6. **Liderazgo:** Percepción sobre el liderazgo. 4 variables.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

El instrumento evalúa cada variable en una escala Likert con cinco puntos (ver tabla 1.), donde a cada punto se le asigna un valor numérico. En la siguiente tabla se muestran los valores de los puntos en la escala.

Tabla1.Escala Likert del cuestionario aplicado.

| **Puntos de la Escala Likert** | **Valor numérico asignado** |
|---|---|
| Mucho menos de los esperado | 1 |
| Menos de lo esperado | 2 |
| Igual a lo esperado | 3 |
| Más de lo esperado | 4 |
| Mucho más de los esperado | 5 |

Fuente: Elaboración propia.

El procesamiento de los resultados de la aplicación del cuestionario fue realizado con el paquete estadístico MINITAB 16.

Para el diseño de la muestra se tuvo en cuenta el tipo de muestras por estrato, utilizando para su determinación la siguiente expresión:

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

Donde:

$n = tamaño\ de\ la\ muestra$

$N = tamaño\ de\ la\ población$

$p = 0.5\ (proporción\ muestral)$

$q = 1 - p$

$e = 0.05\ (error\ permisible)$

$k = 1.96 \approx 2\ (percentil\ de\ la\ distribución\ normal)$

Para la estratificación de la muestra se empleó la expresión:

$$fh = \frac{n}{N}$$


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Para seleccionar los sujetos a encuestar dentro de la población, según el tamaño de la muestra en cada estrato, se recurrió a los números aleatorios, calculados en el Excel.

Después de procesar las encuestas aplicadas se procede a realizar la interpretación de los resultados de cada uno de los atributos, destacando los ítems mejores y peores valorados por los encuestados.

En el caso de la satisfacción del cliente, este constituye para las Agencias de Viajes Receptivas, radicadas en el destino, la principal fuente de ventaja competitiva, ya que los productos ofertados complementarios a la estancia del cliente, son fácilmente imitables y existe una rigurosa política de precios regida por el Consejo Receptivos presidido por la Delegación Territorial del MINTUR; es por ello que como parte del presente diagnóstico se analiza la satisfacción del cliente externo.

Atendiendo a los momentos de la verdad que conforman el ciclo de servicio de opcionales, Cubatur dispone de una encuesta realizada en seis idiomas: español, inglés, ruso, francés, alemán e italiano, en correspondencia con los diferentes segmentos de mercados que son atendidos (ver anexo # 3); la cual utiliza una escala Likert diferencial de 1-5, donde se considera que este se encuentra satisfecho para valores mayores e iguales que tres. Este instrumento ha estado sujeto a estudio de fiabilidad y validez en cuatro ocasiones; en una de las cuales se procedió, debido a cambios en el comportamiento de las compras de los mercados atendidos y a necesidades de información, a incluir el atributo “hoteles” y variables que permiten obtener un mejor conocimiento del Mercado. El procesamiento de las encuestas aplicadas se realiza a través de un software propio llamado “ENCUESTA”.

La aplicación de la misma se realiza según lo establecido en el procedimiento “Evaluación de la satisfacción”, definiéndose como excursiones encuéstales aquellas que cumplen con los siguientes requisitos: excursiones propias, con una duración del programa superior a medio día y que no culminan en actividades nocturnas con ingestión de bebidas alcohólicas. El tamaño de la muestra se determina a través del empleo de la NC ISO 2859-1:2003 “Muestro de aceptación por atributos”, garantizando de esta forma que los resultados obtenidos permitan inferir el comportamiento de la población. Se emplean además hojas de chequeo de Opcionales y Traslados.

## 5. Análisis del comportamiento de las ventas opcionales

Hoy en día se requiere de información precisa y confiable que favorezca la toma de decisiones, tanto por parte del consejo de dirección como por las propias agencias y prestataria de servicios que operan con la entidad. A través del análisis del comportamiento de las ventas y pasajeros movidos por cada uno de los gestores de ventas en el destino, se hace necesario determinar que variable(s) son las que inciden en el comportamiento de la compra. Esto permite que a partir de las bases de datos disponibles y no explotadas, la entidad pueda definir una estrategia comercial dirigida de los ingresos y el margen de utilidad por cada pasajero movido.

El análisis de la tendencia es un componente importante de la planeación estratégica y operacional. Este resulta un paso previo a la toma de decisiones, es un insumo para muchas


*(c) 2016, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

de las actividades de la dirección de operaciones, ya que permite identificar desviaciones substanciales que provocan consecuencias económicas (Perelló Hernández 2010).

(Companys  Pascual 1989) plantea que la tendencia es el componente más importante de aquellos que afectan los valores individuales de una serie, indica el rumbo o dirección general del movimiento de la serie. La tendencia corresponde a la evolución durante un período de tiempo largo, de carácter global creciente o decreciente, superior a un año.

En el sector turístico, el comportamiento de la demanda está influenciado por un conjunto de factores de orden económico, político; así como de los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y de la promoción asociada a los diferentes destinos turísticos.

Para las Agencias de Viajes, conocer el comportamiento de la demanda es de vital importancia ya que permite reaccionar rápidamente y con precisión a los cambios que se originan en el mercado. Esto facilita la toma de decisiones a mediano y largo plazo relacionas con el producto, el proceso, las necesidades de capacidad y la programación y coordinación de la operaciones.

Para dar cumplimiento a esta etapa se inicia con un análisis del comportamiento de los pasajeros movidos en las agencias de viajes receptivas del destino Varadero en la última década (2005-2015). Dicha información se obtiene mediante la revisión de documentos oficiales tanto de la entidad objeto de estudio, como de la delegación territorial del MINTUR.

Seguidamente se procede a realizar una caracterización de la Agencia de Viajes Cubatur, Sucursal Varadero, a partir de los indicadores número de pasajeros movidos e ingresos netos alcanzados por esta en los tres últimos años, comparándolos con el año anterior y lo planificado; además de la variación de los ingresos netos por pasajero movido y lo que ello representa para la agencia.
Para una mejor comprensión del comportamiento de las tendencias de estos indicadores, se estudian según las fuerzas de ventas diferenciándose en cinco grandes grupos:

Agencias exclusivas: Se contrata con los Turoperadores que presentan los requerimiento de un personal especializado  que a tiempo completo realice únicamente la labor de asistencia y representación en función de la Agencia de Viajes o turoperador que contrata esos servicios a Cubatur

Agencias no exclusivas: Se ofrece a aquellos turoperadores que están representados por Cubatur y que no cuentan con un personal exclusivo, sino que está basada en la estructura integral de asistencia en los polos turísticos.

Buros de turismo: Son puntos situados en instalaciones hoteleras y extrahotelera donde existe un personal especializado que brinda información sobre el servicio prestado y vende los productos ofertados por la agencia.

Ventas Internacionales: empresa de Cubatur especializada en la captación de turoperadores extranjeros interesados en emitir turistas a cuba y en la elaboración organización y vena estaos de paquetes de servicio turístico.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Otros: Incluye las demás agencias del país que solicitan servicio a Cubatur.

Después de clasificar cada una de las fuerzas de ventas, atendiendo a dicho criterio, se procede a hacer un análisis del comportamiento de cada grupo en el trienio, describiendo con más detalle la naturaleza del comportamiento de la tendencia.

Apoyándose en las facilidades que brinda el paquete de Office con los gráficos de tendencia, se hace una caracterización de la agencia en cuanto a la estacionalidad, teniendo en cuenta los pasajeros movidos en los últimos tres años.

Se realiza un análisis de todas las agencias que han operado con Cubatur Varadero utilizando el Gráfico de Pareto a partir del SPSS 15.0, donde quedan seleccionadas las agencias que constituyen el 80% de los ingresos de la agencia. Seguidamente, se determina de ese 20% cuales son las que ya no operan en estos momentos con la entidad objeto de estudio para eliminarlas del listado, para lo cual es necesario realizar entrevistas con el personal directamente relacionado con la operación.

Además, se estudia el comportamiento de las ventas de excursiones centrándose en los turoperadores más representativos, permitiendo hacer una valoración del proceder de las mismas en el período analizado. Para ello se procesan los datos obtenidos de la base de datos de opcionales facilitada por la empresa, haciendo estudios descriptivos del comportamiento de la misma, sumándosele análisis de documentos oficiales como la cartera de producto y los catálogos de ventas que utiliza la red de ventas. Otra de las herramientas más útiles para realizar este análisis es su representación gráfica del comportamiento de las variables en el tiempo, apoyándose en el Microsoft Excel.

Teniendo en cuenta las características de las bases de datos existentes las cuales están integradas por variables cuantitativas y cualitativas y la finalidad de, a través de ellas definir el comportamiento de una variable cualitativa, el autor selecciona el modelo de regresión logística binaria -instrumento de análisis de uso tanto explicativo como predictivo.

Los modelos de regresión logística son modelos en los que se desea conocer la relación existente entre una variable dependiente cualitativa, dicotómica. El modelo debe ser aquél más reducido que explique los datos (principio de parsimonia) y que además, sea congruente e interpretable. Hay que tener en cuenta que un mayor número de variables en el modelo implicaría mayores errores estándar.

El objetivo primordial que resuelve esta técnica es el de modelar cómo influye en la probabilidad y aparición de un suceso, habitualmente dicotómico, la presencia o no de diversos factores y el valor o nivel de los mismos. También puede ser usada para estimar la probabilidad de aparición de cada una de las posibilidades de un suceso con más de dos categorías (politómico).

## 6. Análisis de los resultados del diagnóstico

En esta etapa se resumen los principales problemas que están afectando el desempeño de la organización y buscar las causas de los mismos, para ello se debe identificar los problemas


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

que son de fácil solución y no requieren recursos ni cambios importantes para corregirlos, así como aquellos que sí lo demandan y requieren mayor grado de profundidad en el análisis, luego se busca dentro de este listado una relación causa – efecto entre al menos dos de ellos, comenzando a elaborar a partir de ellos las siguientes relaciones, siempre preguntando el "¿por qué?, ¿por qué?" de cada situación. La aplicación de esta técnica permite conocer cuáles son las causas raíces de un efecto dado.

## Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió mediante la revision bibliográfica referneciada, elaborar la metodología de diagnóstico a aplicar en la agencia de viajes Cubatur. A partir del diagnóstico se podrán determinar los factores que inciden en la calidad de la gestión, mediante la caracterización de la entidad objeto de estudio, el análisis enterno, así como la stuación económica financier, la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo, el análisis del comportamiento de la ventas de opcionales. Todo ello conllevará a la toma de decisions de la dirección.

## Bibliografía


BIGNÉ, I. *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, ESIC, 2000.

BORREGO Satisfacción o no satisfacción. Satisfacción del cliente., 2006.

CASTRO GONZÁLEZ, F. M. *Evaluación de la efectividad de la gestión en el destino turístico de sol y playa Varadero*. Dpt. Ingeniería Industrial.Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2009.

COMPANYS PASCUAL, R. *Planificación y Programación de la Producción*. Marcombo, 1989. 8426707327,

DRA.INGHERNÁDEZ TORRES, M. y J. DR.ACEVEDO SUÁREZ UN MODELO DE DIAGNOSTICO PARA EL CONTROL DE GESTION EMPRESARIAL, 2014: 7.

DRUCKER, P. F. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia, Editorial Norma S.A., 1999.

GONZÁLEZ REYES, L. D. L. L.; N. REYES CHÁVEZ y M. PÉREZ PRAVIA. *Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Organización General en Empresas en Perfeccionamiento Empresarial.*: INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, 2013. 8.

*ISO 9000:2015 (traducción oficial). Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario*. Suiza, 2015.

MSC. ALONSO ELIZONDO, P.; D. I. S. BON. y I. D. N. PADRÓN. *EL CAMBIO HACIA EL ÉXITO. Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio.*, 2012.

NAHUACA Importancia y la necesidad el diagnóstico en las organizaciones *ClubEnsayos*, 2013.




*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*


*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

PARASURAMAN, A. Z., V.A & BERRY, L. L. A Conceptual model of service quality and it´s implications for future research. *Journal of marketing*, 1985, 49.

PARRA FERIÉ, C. *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano*

PERELLÓ HERNÁNDEZ, M. C. *Valoración de la Gestión de la Calidad en las Agencias de Viajes radicadas en polo turístico de Varadero*. Turismo, Universidad de Matanzas, Sede "Carlos de Torres y Huerta", 2010.

PLASENCIA BETANCOURT, R. R. Procedimiento para el diagnóstico de organizaciones con un enfoque de proceso: , 2013.

RICAURTE QUIJANO, C. Manual para el Diagnóstico Turístico Local., 2009.

ROCHA NIETO, N. E. *Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero*. Facultad de AgronomíaBogotá D.C., Universidad Nacional de Colombia, 2010.

VALLS FIGUEROA, W. *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa.*: Departamento de Ingeniería Industrial.Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Matanzas, INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ A. ECHEVERRÍA. CUJAE, 2006.

VALLS, J. *Gestión de Empresas de Turismo y Ocio*. Barcelona, España, Editorial Gestión 2000, 2004.

**Anexos**

Anexo#1 Metodologías de diagnóstico

| **Autores** | **Metodologías de diagnósticos** |
|---|---|
| (Parra Ferié 2005) | • Análisis Externo:<br>1. Identificación de los Factores Claves de Éxitos (FCE[1]).<br>2. Identifcación y evaluación de los parámeros del servicio percibidos por el cliente.<br>3. Determinación de la posición del servicio con respecto a la competencia.<br>4. Oportunidades.<br>5. Amenazas.<br>• Análisis Interno:<br>1. Comportamiento de indicadores finacieros y de explotación. |

[1] El término fue acuñado por Chuck Hofer y Dan Schendel [(1977), referido en Strategic Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, West Publishings, p.77], quienes definen los FCE como "… aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de las empresas en un sector…".


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

| | |
|---|---|
| | 2. Identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves.<br>3. Fortalezas.<br>4. Debilidades.<br>5. Análisis de tendencias. |
| (Ricaurte Quijano 2009) | • Diseño del diagnóstico.<br>1. Determinación de enfoque de planificación, escala, objetivos.<br>2. Delimitación del área de estudio.<br>3. Revisión de documentos.<br>4. Planificación del trabajo de campo<br>• Recopilación de la información de campo.<br>5. Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades.<br>6. Aplicación de la ficha de Caracterización de la Demanda.<br>7. Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos.<br>• Análisis y sistematización de resultados. |
| (Rocha Nieto 2010) | 1. Diligencia de Información General de la Empresa.<br>2. Identificación de problemas.<br>3. Determinación de Problemas Centrales.<br>4. Análisis DAFO.<br>5. Determinación de Factores Claves de Éxito. |
| (González Reyes *et al.* 2013) | • Preparación:<br>1. Caracterización general de la empresa.<br>2. Descripción del Sistema de Organización General(SOG)<br>3. Identificación de la necesidad de diagnóstico.<br>• Diagnóstico.<br>4. Requerimientos del SOG del SDGE (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial).<br>5. Giagnóstico del SOG en la empresa.<br>6. Determinación de las brechas del SOG en la empresa.<br>• Mejora. |


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

| | |
|---|---|
| | 7. Generación de soluciones.<br>8. Valoración de las soluciones.<br>9. Selección y planificación de las soluciones. |
| (Plasencia Betancourt 2013) | • Reunión de apertura:<br>1. Familiarización e involucramiento.<br>2. Análisis de la necesidad de desarrollar el diagnóstico en la organización.<br>3. Selección del grupo de expertos.<br>4. Solicitudud y aprobación de los recursos necesarios.<br>• Caracterización de la organización objeto de estudio:<br>5. Caracterización de la organización.<br>6. Clasificación del Sistema.<br>• Análisis de la situación actual de la organización:<br>7. Análisis de la situación económica-financiera.<br>8. Impacto al medio ambiente.<br>9. Medición y análisis<br>• Diagnóstico de los procesos de la organización.<br>10. Caracterización de la organización como sistema y sus procesos.<br>11. Análisis y/o elaboración del mapa de proceso de la organización.<br>12. Análisis de los procesos de l organización.<br>13. Análisis de los resultados del diagnóstico y elaboración del informe. |
| (Dra.IngHernádez Torres y Dr.Acevedo Suárez 2014) | 1. Identificación de las restricciones de la organización.<br>2. Vinculación de los objetivos de mejoramiento con los procesos.<br>3. Estudio del proceso.<br>4. Identificación de los inductores del desempeño.<br>5. Elaboración del proyecto de acción.<br>6. Integración de los efectos de los proyectos de acción.<br>7. Seguimiento de la implantación y evaluación del resultado de diagnóstico. |

Fuente: Elaboración propia


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

**Anexo#2** Preguntas a desarrollar en la ejecución de la matriz DAFO.

**Matriz DAFO**

**fortalezas**

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing – alcance, distribución?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural actitudinal de comportamientol?

**debilidades**

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?

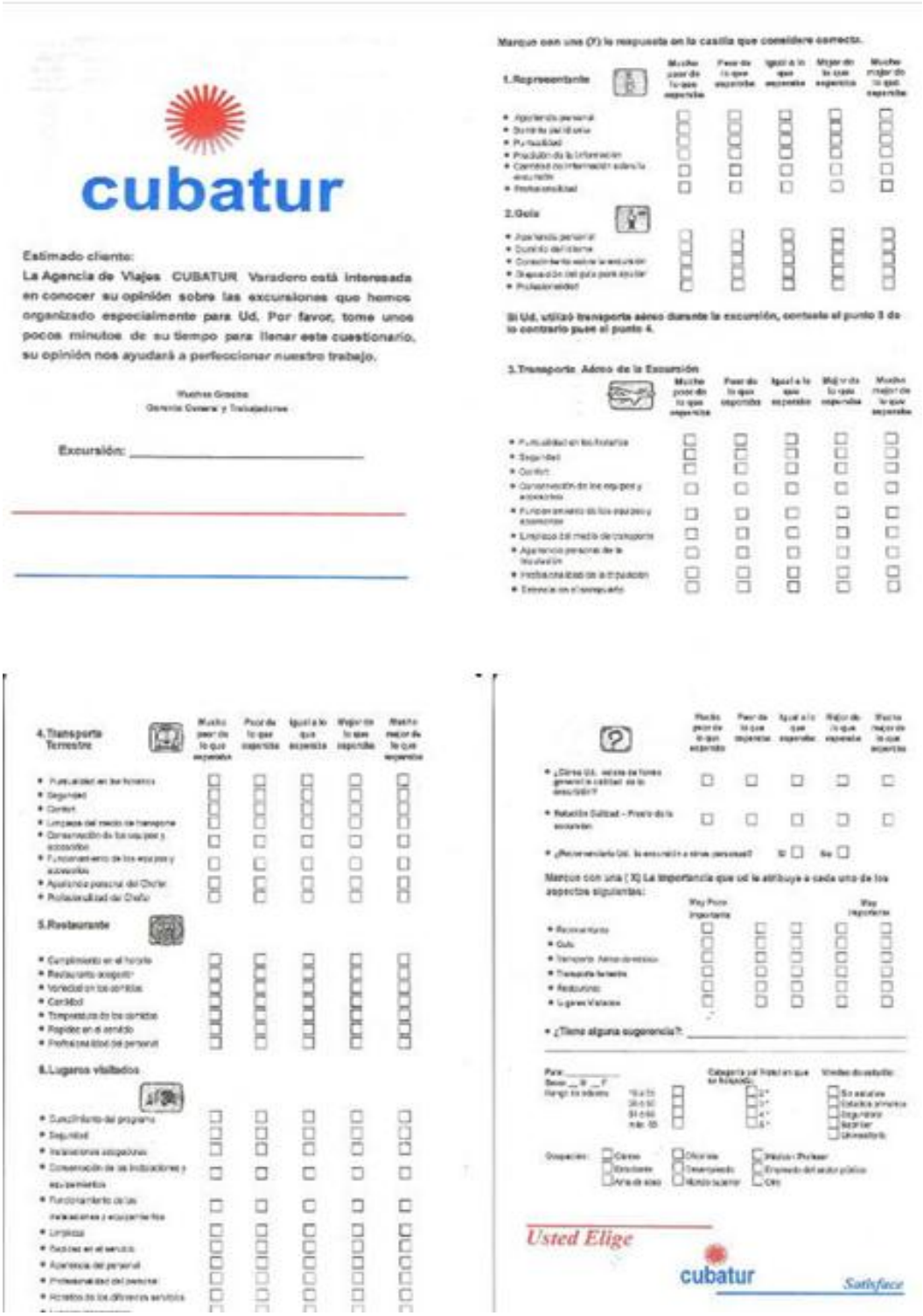

*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

| Oportunidades | amenazas |
| --- | --- |
| • ¿Desarrollos del mercado?<br>• ¿Vulnerabilidades de los competidores?<br>• ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?<br>• ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?<br>• ¿Influencias globales?<br>• ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?<br>• ¿Mercados objetivo nicho?<br>• ¿Geografía, exportación, importación?<br>• ¿Nuevas propuestas únicas de venta?<br>• ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?<br>• ¿Desarrollo de negocios o de productos?<br>• ¿Información e investigación?<br>• ¿Sociedades, agencias, distribución?<br>• ¿Volúmenes, producción, economías?<br>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? | • ¿Efectos políticos?<br>• ¿Efectos legislativos?<br>• ¿Efectos ambientales?<br>• ¿Desarrollos de TI?<br>• ¿Intenciones de los competidores?<br>• ¿Demanda del mercado?<br>• ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?<br>• ¿Contratos y alianzas vitales?<br>• ¿Mantener las capacidades internas?<br>• ¿Obstáculos enfrentados?<br>• ¿Debilidades no superables?<br>• ¿Pérdida de personal clave?<br>• ¿Respaldo financiero sostenible?<br>• ¿Economía – local o extranjera?<br>• ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? |

Fuente: El cambio hacia el éxito. Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio.


*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*

Anexo#3 Cuestionario de Satisfacción del cliente externo



cubatur

Estimado cliente:

La Agencia de Viajes CUBATUR Varadero está interesada en conocer su opinión sobre las excursiones que hemos organizado especialmente para Ud. Por favor, tome unos pocos minutos de su tiempo para llenar este cuestionario, su opinión nos ayudará a perfeccionar nuestro trabajo.

Excursión: _____

Marque con una (X) la respuesta en la casilla que considere correcta.

1. Representante

2. Guía

Si Ud. utilizó transporte aéreo durante la excursión, contesta el punto 3 de lo contrario pase al punto 4.

3. Transporte Aéreo de la Excursión

4. Transporte Terrestre

5. Restaurante

6. Lugares visitados

¿Tiene alguna sugerencia?: _____

Usted Elige

cubatur

Satisface


(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

*CD de Monografías 2016*
*(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*