

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Plan de Negocios para la Agencia de Viajes
Havanatur Villa Clara**

Autor: Carmen Janet Rodríguez Pérez

Tutor: Lic. Isis Laura Corcho Reyes

Santa Clara, junio, 2019



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Department

DIPLOMA THESIS

Title: Business Plan in Havanatur Villa Clara Travel Agency

Author: Carmen Janet Rodríguez Pérez

Thesis Director: Lic. Isis Laura Corcho Reyes

Santa Clara, June, 2019

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual

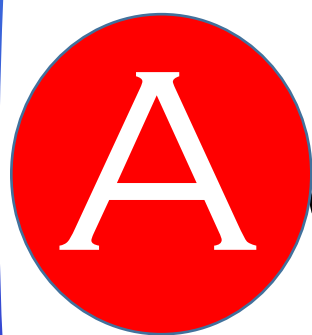


Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos, gracias por llevarme en sus manos durante estos cinco años, el día de hoy es muestra de que siempre me cuidan desde el cielo.

*A mis padres por traerme a este mundo, sobre todo a **mi mamá**: tanto esfuerzo y sacrificio no fue en vano, gracias por ser la mejor madre del mundo y creer en mí, te amo.*

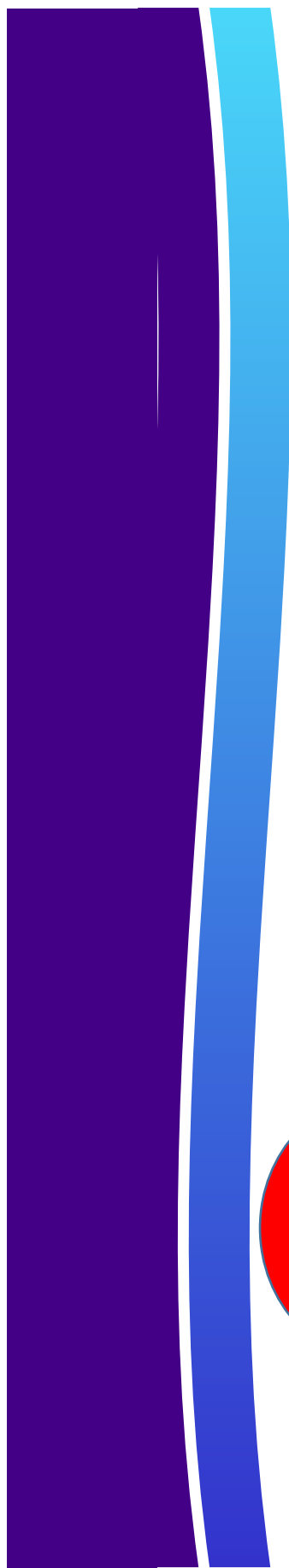
A toda mi familia y a mis hermanos especialmente, por haber recorrido junto a mí el camino.

A mis amigos, todos ustedes, lejos o cerca, gracias por estar en mi vida y ser parte de cada experiencia.

A mis bellezas por estar todas ahí siempre como una piña en las buenas y en las malas.

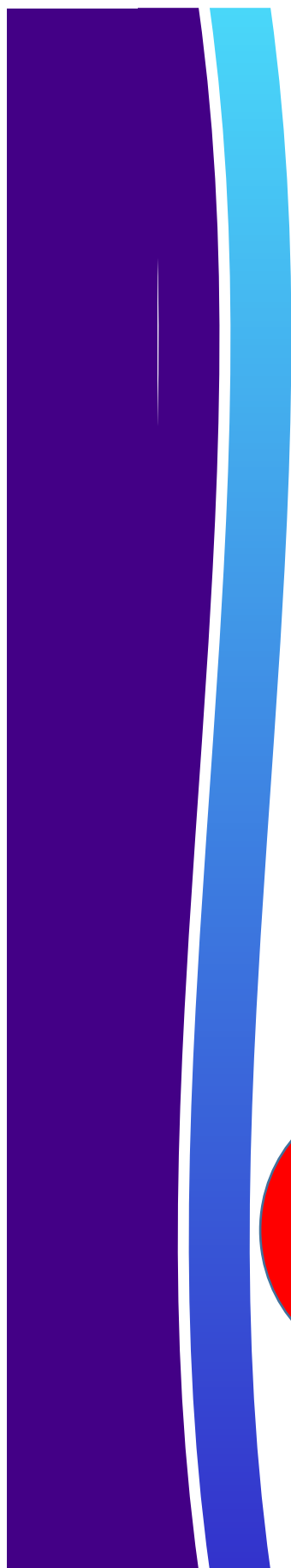
A mi tutora por darme de su tiempo y consejos.

A los profesores que durante cinco años contribuyeron en mi crecimiento.



EDICATORIA

A mi mamá, papá, familia y amigos...



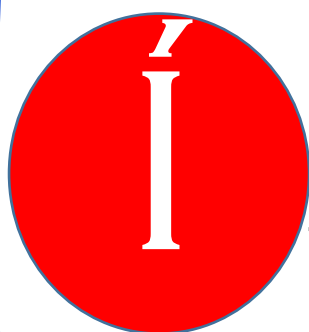
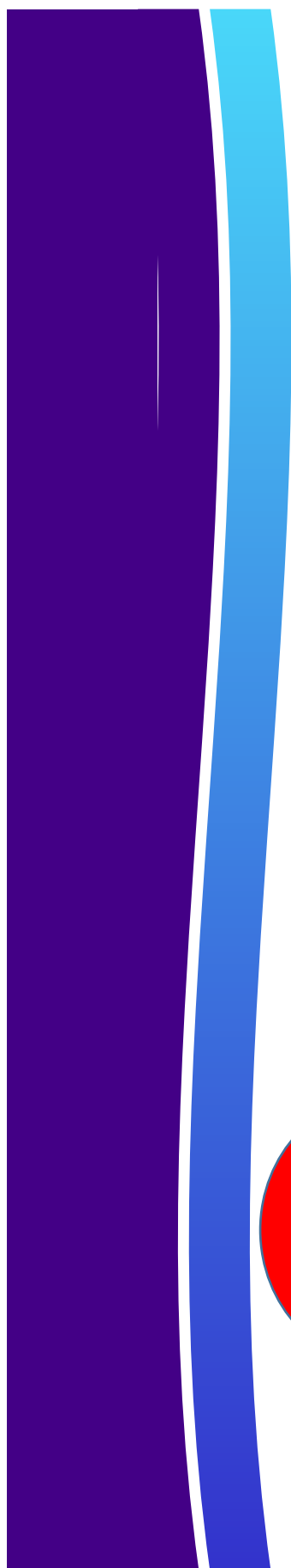
RESUMEN/ABSTRACT

RESUMEN

La utilización del Plan de Negocio (PN) en las empresas turísticas se identifica como una herramienta gerencial para perfeccionar la dirección y gestión empresarial por lo que, en la actualidad, constituye una técnica que deben utilizar los directivos. En la bibliografía especializada disponible se estudiaron diversos procedimientos para elaborar el PN, en disímiles tipos de empresas. El análisis de estas experiencias y de la situación actual de la entidad objeto de estudio permitió determinar la necesidad de elaborar el PN en este tipo de empresa extrahotelera. El objetivo principal es elaborar un PN para la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara que permita un mejoramiento en la gestión empresarial de las mismas. La elaboración del PN de la entidad, posibilitó establecer tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que posee y cómo está dotada de recursos tangibles e intangibles, que le permite determinada estrategia de diferenciación entre competidores y aliados. Se utilizaron una serie de métodos y técnicas: el análisis documental y la síntesis, la observación directa, la búsqueda de información, el empleo de métodos estadísticos, las entrevistas (no estructuradas) y el análisis DAFO.

ABSTRACT

The utilization of the Business Plan (BP) in the tourist companies is identified as a managerial tool to improve the direction and business management that's why, nowadays, it constitutes a technique that the executives must use. In the specialized available bibliography diverse procedures were studied to elaborate the BP, in dissimilar types of companies. The analysis of these experiences and of the current situation of the entity object of study allowed to determine the need to elaborate the BP in this type of company. The main objective is a BP designs for the Travel Agency Havanatur Villa Clara that allows an improvement in the business management of the same one. The design of the BP of the complex, it made possible to establish so much to shortly as medium term a detailed description of the services and products that offer, the opportunities of markets that it possesses and how it is provided with tangible and intangible resources, which certain strategy of differentiation allows its between competitors and associates. There were in use a series of methods and technique: the documentary analysis and the synthesis, the direct observation, the search of information, the employment of statistical methods, the interviews (not structured) and the SWOT analysis.



NDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL SOBRE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL SECTOR TURÍSTICO4

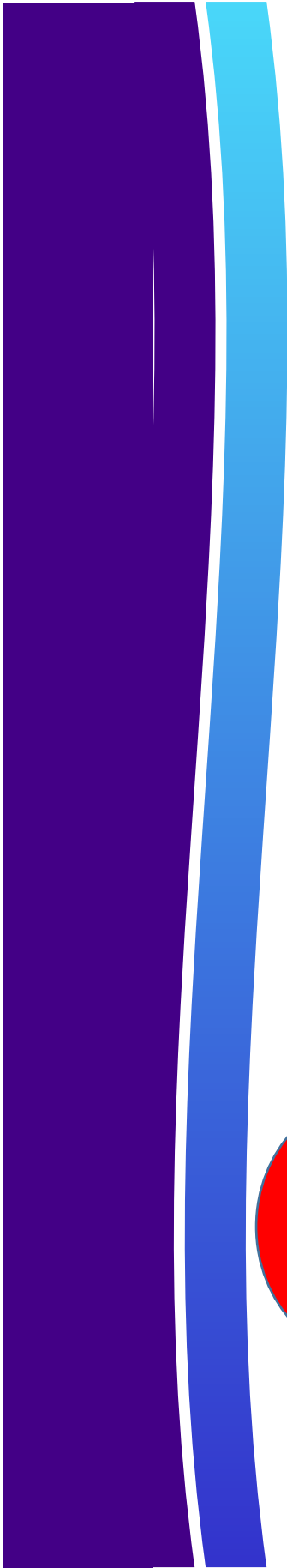
1. Introducción	4
1.1 Turismo. Definiciones, conceptos, origen y desarrollo	5
1.1.1 Origen y desarrollo del Turismo	5
1.2 Tendencias actuales del Turismo.....	8
1.3 Las Agencias de Viajes y su papel en el turismo.....	10
1.3.1 Clasificación de las AAVV	11
1.3.2 Funciones de las AAVV	12
1.4 Las Agencias de Viaje como una unidad estratégica de Negocios.....	13
1.5 El Plan de Negocio: Conceptos, características y objetivos	14
1.6 Análisis de las metodologías para el diseño del Plan de Negocio	15
Conclusiones del primer capítulo	17

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE VIAJES HAVANATUR VILLA CLARA19

2.1 Introducción	19
2.2 Análisis de los procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara	19
2.3 Aplicación del procedimiento diagnóstico seleccionado	21
Paso I Formación del grupo de diagnóstico.	21
Paso II Elaboración del cronograma.	21
Paso III Ejecución del diagnóstico.....	22
III.1 Caracterización general del Objeto de estudio	22
III.2 Análisis Externo.	27
Análisis del entorno general o macroentorno.	27

Entorno Político Legal.....	27
Entorno Económico	28
Entorno Social	29
Entorno Tecnológico.....	30
Análisis del entorno competitivo o microentorno.	31
Competidores Reales	31
Competidores Potenciales	33
III.3 Análisis Interno	36
Recursos Humanos	36
Subsistema de Comercialización	37
Subsistema de Calidad	38
Subsistema Contable Financiero	38
Análisis Estratégico	38
Resultados del análisis estratégico	40
Problema estratégico.....	42
2.3 Conclusiones del Segundo Capítulo	42
CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA AGENCIA DE VIAJES	
HAVANATUR EN VILLA CLARA.....	42
3.1 Introducción	42
3.2 Aplicación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en la Agencia de Viajes de Havanatur.	49
Etapas 1. Preliminar	49
Etapas 2. Análisis de la situación y pronóstico del negocio	49
Etapas 3. Proyecciones del Plan de Negocio	52
Etapas 4. Documentación e implementación del plan de negocio	57
Etapas 5. Evaluación y control.....	61
3.3 Conclusiones del tercer capítulo	61
Recomendaciones.....	63
BIBLIOGRAFÍA	64

ANEXOS68



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en protagonista de muchas economías alrededor de todo el mundo. Su papel recopilador de ingresos y generador de empleos se une a la posibilidad que brinda de interacción entre culturas de diferentes características, y se presenta como una actividad representativa del logro de la satisfacción del ser humano, alcanzando así un gran reconocimiento a nivel mundial.

Cuba, por su parte, ha sido uno de los países más beneficiados con el desarrollo del turismo, pues el auge que este ha alcanzado, en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales del país, lo convierten en una esfera fundamental de la economía cubana, tanto por el volumen de ingresos que genera, como por su efecto dinamizador sobre otras actividades sociales y económicas, (Machado, 2010), comportamiento que se manifiesta tanto en las entidades hoteleras como las extrahoteleras, para el caso del sector turístico.

La idea de abrir una agencia de viajes posee un atractivo natural para mucha gente, quienes probablemente piensan que para empezar con este negocio solamente necesita de un capital limitado y una mínima información sobre viaje. Sin embargo la aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas AAVV para adaptarse a las constantes transformaciones que vive el mundo en nuestros días, han dado lugar a que cada vez más se necesiten herramientas gerenciales que permitan conocer mejor la actividad que se realiza, determinen la viabilidad de las ideas acordes al momento en que vive, el mercado y la competencia, encaminando sus esfuerzos hacia el logro y consecución de objetivos. (Moya ,2009).

Para asumir este reto las Agencias de Viajes Receptivas han venido introduciendo herramientas gerenciales dirigidas a elaborar productos que satisfagan las tendencias del mercado, la gestión total de la calidad, la gestión estratégica (Fernández, 2005; Hernández, 2006; Morales ,2007; Machado, 2007).

El Plan de Negocio define de manera precisa y objetiva la factibilidad de la empresa, muestra en un documento los escenarios futuros y más probables con todas sus variantes permitiendo a las agencias de viajes receptivas la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, provocando y canalizando el desplazamiento individual y masivo con una mayor competitividad en el mercado. Este

plan se aplica con el fin de facilitar a las agencias un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto.

Tomándose en consideración la **fuerte y marcada operación turística** que tiene la provincia de Villa Clara y de la **imagen de marca y prestigio** del turoperador cubano se puede afirmar que mientras **no se tome en cuenta la comercialización** de las instalaciones hoteleras de la provincia ubicadas **fuera del polo turístico Cayos de Villa Clara**, no se podrá elevar el prestigio del destino de manera general y la comercialización del mismo, **indicando ingresos por debajo de los potenciales para la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara**. Esto constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

De esta forma se puede plantear como **problema de investigación**: Carencia de un Plan de Negocio que satisfaga las exigencias de organización y proyección de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara. Tomándose entonces como **objeto de estudio** a la agencia de viajes Havanatur Villa Clara.

Para dar solución al problema científico planteado se formuló la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se selecciona y emplea un procedimiento adecuado para la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara, se podrá elaborar un Plan de Negocios que le permita a la dirección de la agencia una mejora en el proceso de toma de decisiones.

Siendo el **Objetivo General de la Investigación**: Elaborar un Plan de Negocios (PN) en la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara que brinde información significativa en la toma de decisiones.

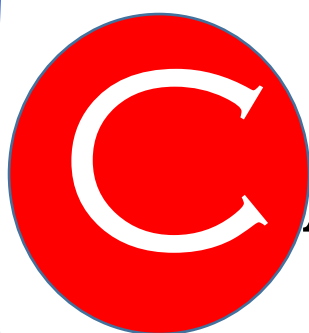
Se proponen los siguientes **objetivos específicos** para dar cumplimiento al objetivo general:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre los conceptos de turismo, las agencias de viaje y plan de negocio, para conformar el marco teórico que sustenta metodológicamente la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara.
3. Proyectar el Plan de Negocios para la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara a partir de un procedimiento científicamente fundamentado.

La presente investigación se estructura en tres capítulos: en el primero se realiza una revisión bibliográfica sobre las temáticas relacionadas con el objetivo de la investigación;

en el segundo, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de estudio; y en el tercero se presenta la proyección del Plan de Negocio para la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara. A continuación se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación a partir de los resultados alcanzados. Además se enlista organizadamente la bibliografía pertinente, teniendo en cuenta la Norma Harvard para referencias bibliográficas; y por último los anexos que apoyan los resultados expuestos a lo largo del trabajo.

Se utilizaron una serie de métodos y técnicas: el análisis documental y la síntesis, la observación directa, la búsqueda de información, el empleo de métodos estadísticos, las entrevistas (no estructuradas) y el análisis DAFO.



CAPÍTULO 1

CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL SOBRE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL SECTOR TURÍSTICO

1. Introducción

El turismo ha creado fuertes bases, mostrando un crecimiento en el número de entidades que se dedican a brindar disímiles productos y/o servicios para la satisfacción de la demanda creciente, dirigidas fundamentalmente al alojamiento, la restauración, la transportación, la información y orientación al cliente así como a la animación y recreación del visitante en el destino (Cruz, 2009).

A partir de la década de los sesenta, en el siglo XX, sobre todo en los países desarrollados, las Agencias de Viajes (AAVV) desempeñaron un papel fundamental en la expansión de las corrientes turísticas, y en el advenimiento del turismo de masas, llegando a manejar grandes volúmenes de pasajeros y orientando el crecimiento del turismo hacia determinados destinos, bajo esquemas de venta de servicios integrados a un solo precio (Acerenza, 1997).

El actual entorno económico se caracteriza por ser altamente competitivo obligando a las empresas turísticas a hacer un esfuerzo especial para lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes. Pero conseguirlo sólo es posible si se saben aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas de las que dispone el sector turístico (Fuentes de Armas, Raysa Lupe et al. ,2016).

Se inserta en esta gama de herramientas el plan de negocios que no garantiza el éxito de la empresa, pero si brinda información importante a las agencias de viajes para la toma de decisiones a la hora de integrar todos los servicios en el destino, ya sea alojamiento, transportación, asistencia, guiaje y alimentación, garantizando que en su conjunto sean atractivos, variados, económicos y accesibles (Hernández y Zaragoza, 2004).

El Plan de Negocio define de manera precisa y objetiva la factibilidad de la empresa, muestra en un documento los escenarios futuros y más probables con todas sus variantes permitiendo a las agencias de viajes receptoras la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, provocando y canalizando el desplazamiento individual y masivo con una mayor competitividad en el mercado. Este

plan se aplica con el fin de facilitar a las agencias un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (Almoguera, 2016).

1.1 Turismo. Definiciones, conceptos, origen y desarrollo

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socio-económico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas, pero lejos de ser visto meramente como actividad económica, es válido señalar que se considera un fenómeno espontáneo que forma parte del modo de vida del ser humano, de su cultura, siendo el objeto de los desplazamientos lo que ha cambiado con los tiempos (Cruz, 2009).

Muchos han sido los autores que han aportado sus criterios en cuanto a la conceptualización de turismo (**Anexo 1**), tal es el caso de: Figuerola (1991), OMT (2001), Nacer y García (2004), Hernández, Martínez y Machado (2008), Cruz (2009).

Después de realizar comparaciones entre los criterios aportados (**Anexo 2**) y apoyados en el concepto emitido por Martin (2006) se toma como concepto de turismo: conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

La actividad turística está caracterizada fundamentalmente por constituir un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica; generando una serie de empleos de diferente índole en el mercado. Acarrea una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; lo que va a favorecer la balanza de pagos y sobre todo va a influir en el desarrollo de las actividades económicas locales (Ayala, 2002).

1.1.1 Origen y desarrollo del Turismo

El origen de las palabras turismo y turista provienen del vocablo tour del latín tournus, que significa movimiento circular (tornar, circuito), se le llama así al viaje de ida y vuelta utilizando diferentes caminos. Con la palabra turismo se designó al viaje con regreso al punto de partida y se aplicaba al gusto de abandonar temporalmente el lugar de

residencia, calificándose de turista a la persona que viajaba por su placer y de turismo al fomento de tales migraciones (Caballero y Pons, 2004).

Desde la antigüedad existe turismo, las personas viajaban por motivos religiosos, como las peregrinaciones fomentando los servicios de alojamiento, restauración y comercio (Cooper, 2007).

En 1841 Thomas Cook organiza el primer viaje organizado de la historia, creando así en 1851 la primera Agencia de Viajes del mundo “Thomas Cook and Son”, más tarde se crea la Agencia de Viajes “American Express” por Henry Wells y William Fargo. Tras finalizar la Primera Guerra Mundial en el verano de 1914, comenzó la fabricación en masa de autocares y automóviles. El avión, utilizado por minorías en largas distancias, se va desarrollando tímidamente para acabar imponiéndose sobre las compañías navieras (Cooper, 2007).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en 1945 el mundo entero se encontraba en un estado penoso, no existía prácticamente ningún tipo de turismo, pero no es hasta finales de esta, alrededor de 1950 que nace este fenómeno como actividad social de masas producto de diversos cambios que se estaban gestando en las sociedades occidentales (Castellón, 2010).

La reducción de las horas laborales, el aumento del tiempo libre, los avances tecnológicos en materia de transporte y el aumento paulatino y progresivo de los salarios, fueron factores importantes que ayudaron que la actividad creciera a niveles cada vez mayores y se convirtiera en una actividad de masas (Castellón, 2010).

Fue así que el turismo comenzó a crecer hasta ser conocido “la industria sin chimeneas” (Getino, 2002:135 y Britton, 1982:309 citado en Korstanje, 2006). El mercado se fue abarrotando de todo tipo de productos turísticos, las personas eran inexpertas, poco informadas y con prosperidad recién adquirida siendo el mayor atractivo el Sol y las Playas (Martín, 2006).

A partir de la década de los 90 con el desarrollo tecnológico, económico y social se propició un cambio importante en el paradigma turístico, encontrándose en la etapa de la “Nueva Era del Turismo” dado por una oferta variada de productos consolidados, agudizando la competencia entre los destinos, la presión por reducir los impactos

negativos del turismo, garantizando seguridad y protección a los consumidores enfocado a un desarrollo sostenible (Gómez ,2016).

En el año 2001 el turismo recibe un duro golpe a nivel global producto de los atentados del 11 de septiembre que tuvieron lugar en Estados Unidos. A partir de este momento comienza una nueva época para el turismo mundial. El año 2003 transcurre sin que el turismo se recupere, enfrentando una costosa guerra en Irak y el SRAS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo). A partir del mes de abril el mundo presencia los atentados terroristas de Riad, Casablanca, Yakarta y Bombay (Gómez, 2016).

En enero del 2008 la entrada de turistas extranjeros superó los 52,4 millones, lo que significa un aumento en relación con noviembre del año anterior, de un 6,2 %. En el 2010, las llegadas de turistas internacionales llegaron a 924 millones –16 millones más que en 2009–, lo que representa un crecimiento del 2 %, se debe a los notables resultados de la primera parte del año, antes del derrumbe de los mercados financieros (Gómez ,2016).

En la segunda mitad del año, la tendencia cambió bruscamente y las llegadas de turistas internacionales se mantuvieron estables y empezaron a dar muestras de un crecimiento negativo en cada uno de los seis últimos meses del 2009.

En general, el crecimiento del 5% registrado entre enero y junio dio paso a un declive del 1% en la segunda mitad del año. Aunque sin duda no es inmune a las penurias de la economía, el turismo ha resistido inicialmente mejor a la desaceleración económica que otros sectores como la construcción, el sector inmobiliario o la automoción (OMT, 2009).

El turismo no es una actividad nueva en Cuba, se afirma que la posición geográfica, unida a los factores que a escala mundial influyó sobre el surgimiento del turismo, son algunos de los aspectos que favorecieron el desarrollo de la actividad en la isla. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50, en época cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana (Ayala, 2002).

Según Ayala (2002) el desarrollo turístico del país se aprecia en tres etapas fundamentales:

- Antes de 1959: se creó en 1919 la Comisión Nacional para el Fomento del Turismo. Esta etapa se caracterizó por el predominio del mercado emisor estadounidense

(alrededor del 85% del total de visitantes) y un turismo vinculado al juego, la droga, la prostitución, la mafia y la corrupción.

- De 1959 hasta los años 80: el turismo era fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional. En 1976 se creó el Instituto Nacional de Turismo (INTUR).
- De 1990 hasta la actualidad: ocurrió una reapertura del turismo internacional y se produjo un nuevo enfoque del desarrollo de este sector. En 1994 fue creado el Ministerio de Turismo (MINTUR), con la misión de diseñar y ejecutar la política turística. Comenzó la creación de las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos, alcanzándose en el año 1996 por primera vez el millón de visitantes. Las principales modalidades turísticas que tienen asiento en Cuba en la actualidad son: Sol y Playa, Turismo de Salud, Cultural, Naturaleza, Eventos e Incentivos, Náutica y Buceo, así como de Cruceros.

1.2 Tendencias actuales del Turismo

El presente siglo XXI, ha nacido bajo el signo de la globalización, del dinamismo en la actualidad del mercado turístico, donde las exigencias y demandas de los consumidores cobran más fuerza. Unido a esto, Internet y las nuevas tecnologías han generado una revolución en los distintos sectores, tanto económicos como culturales y sociales, insertándose la industria turística como uno de los más influenciados por esta realidad en sus operaciones (Perdomo, 2013).

Todo ello provoca que cada año las tendencias de viaje se transformen y, por tanto, se experimenten una serie de cambios en las formas de operar en el sector (Perdomo, 2013). La actividad turística ha sufrido diversos cambios tales como: la individualización del producto/servicio, la creación de nuevos productos a gusto del consumidor y de fórmulas personalizadas de contratación, gestión y posventa del producto turístico, donde las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones desempeñan un papel fundamental, la desconcentración y desestacionalización del período vacacional: escalonamiento y fragmentación a lo largo del año de los períodos vacacionales, más reducidos, variados y frecuentes, el énfasis en la calidad del servicio en general, y las

nuevas motivaciones en cuanto a la calidad medioambiental, el desarrollo sostenible, la autenticidad del producto, el ocio activo, etc. (Perelló 2001).

El consumidor actual hace énfasis más que en la cantidad en la calidad de las experiencias que se le ofrecen, de ahí que se trabaje en función de nuevas experiencias y no de experiencias pasadas, surgiendo la necesidad de la creación de productos novedosos e innovadores que despierten el interés o deseo del consumidor, pero siempre desarrollando un turismo responsable que tenga en cuenta la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, por lo que la oferta turística debe adaptarse a estas nuevas necesidades (Gómez, 2016).

¿Cuáles serán las tendencias del turismo para el 2019? ¿Cambiarán mucho los planes de los turistas? Lo cierto es que se verán que hay algunas tendencias que entran con fuerza y otras que siguen con su auge (Martínez, 2019).

1. En las tendencias del turismo, el turista lo quiere todo aquí y ahora: la planificación de los viajes durante los meses anteriores se ha acabado. Cada vez más el turista hará sus reservas y contratara todos los servicios que necesite desde el mismo punto de destino. Lo que se prevé es que haya un aumento de las aplicaciones que faciliten esta labor. El uso del móvil entre los turistas será masivo así que las AAVV online deberán hacer frente a esta demanda y ser capaces de dar respuestas en cuestión de segundos.
2. El trabajar se convierte en tendencias del turismo: Cada vez son más los hombres y las mujeres de negocios que alargan unos días su estancia en la ciudad o país a donde han tenido que ir por cuestiones laborales, de esta manera expanden sus horizontes culturales.
3. Los viajes en familia, todavía más en auge: Los viajes en familia continuaran creciendo por tanto es necesario prestar atención a la organización de actos y actividades dedicadas a este segmento y más concretamente a los niños.
4. El culto a la salud entra con fuerza en las tendencias del turismo: los balnearios y los centros de spa o los distintos resorts y cadenas hoteleras, un buen masaje es lo que desean muchos de los turistas para recargar pilas a la vuelta de las vacaciones.

5. Respetar el medio ambiente: cada vez son más las personas ansiosas de apuntarse a un ecotur; dispuestos a visitar paisajes protegidos y parques naturales y reconciliarse con el medio ambiente. Existe una tendencia creciente a alojarse en apartamentos y villas ecológicas.
6. El turismo gastronómico, un clásico en las tendencias del turismo: la gastronomía forma parte de un determinado territorio por tanto esta tendencia jamás dejara de estar de moda. Son muchos los destinos turísticos que están volviendo a sus raíces, recuperando los platos que hacían nuestras abuelas con el claro objetivo de conquistar al turismo del futuro.
7. La importancia de las redes sociales: prácticamente todas las experiencias se comparten en estas plataformas, estar presentes en ellas es obligatorio, y presentar una experiencia positiva también. Los viajeros se dejan aconsejar cada vez más por usuarios que hayan probado los servicios turísticos y las opiniones favorables hacen que los clientes quieran contratar. No hay que perderlas jamás de vista.

1.3 Las Agencias de Viajes y su papel en el turismo

La distribución turística es el proceso que requiere de la intervención de uno o varios intermediarios con la posibilidad y capacidad de establecer coalición entre la oferta y la demanda (Rocher Calbo, 2015).

El turismo por su carácter multidimensional necesita un intermediario con características muy particulares y específicas, capaz de unir todos los eslabones de la cadena de servicios que demandan en tiempo y lugar los clientes. De ahí su importancia en el desarrollo del turismo moderno mundial (Gurría, 1991).

Son disímiles los autores que han tratado de conceptualizar al término Agencias de Viajes (**Anexo 3**): De la Torre (1995), Góngora y Mulet (1997), Rodríguez (2001), Romero (2007). Después de realizar comparaciones entre los criterios aportados (**Anexo 4**) se llega a conclusión de que existen términos comunes entre los conceptos emitidos: intermediación, asesorar, organizar, vender, servicios turísticos y cliente. Por consiguiente se tomará como base para esta investigación la de (De la Torre, 1995) por lo fácil que puede resultar su aprendizaje y entendimiento, además permite ubicar a las agencias de viajes en el sistema turístico y detalla cuidadosamente las principales actividades de las mismas.

Las operaciones turísticas de las Agencias de Viajes han estado ligadas al propio desarrollo del turismo, su aparición en el 1844 dio pie al asentamiento de las bases del turismo moderno, como una consecuencia directa de las importantes innovaciones introducidas por Tomas Cook y sus adeptos. Por tanto, se debe a las Agencias de Viajes, el impulso alcanzado por la actividad turística en todo el mundo a partir de la década de los cincuenta, dando origen así al turismo masivo (Colectivo de autores ,2000).

1.3.1 Clasificación de las AAVV

Las AA.VV pueden clasificarse según el reglamento jurídico como (Díaz, 2004):

- Agencias de Viajes Mayoristas: Son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.
- Agencias de Viajes Minoristas: Son aquellas que, o bien comercializan el producto de las Agencias Mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o proyectan, elaboran, y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario no pudiendo ofrecer sus productos a otras AA.VV.
- Agencias de Viajes Mayoristas-Minoristas: Son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.
- Turoperadores: Organizan programas, al igual que las mayoristas, pero la diferencia con ellas radica en que operan estos programas, o sea, son propietarios de parte del equipo y las instalaciones para proporcionar transportación y alojamiento. Según la actividad que realizan como:
- Agencias Emisoras: Están situadas en los puntos de origen o lugar habitual de residencia de las personas que están en disposición de realizar un viaje. Su actividad consiste en proporcionar información a los consumidores o usuarios y realizar los contactos y gestiones oportunas con los prestatarios de los servicios, de manera directa o a través de sus representantes en los núcleos receptores (sucursal o corresponsal).
- Agencias Receptivas: Se localizan en los principales núcleos receptores de turismo de masas. Su actividad consiste principalmente en actuar como representantes de las agencias emisoras ante los prestatarios de servicios de su entorno geográfico y

gestionar todas sus peticiones; recibir, acomodar, y dar información a los clientes acerca de las posibilidades del lugar elegido para sus vacaciones; solucionar deficiencias y gestionar nuevos servicios que los clientes demanden durante la estancia.

- Agencias Emisoras-Receptivas: Simultanean las actividades descritas anteriormente.

1.3.2 Funciones de las AAVV

Entre las funciones básicas se encuentran, teniendo en cuenta el criterio de algunos autores como Acerenza (1997) ; Colectivo de autores (2000) y Díaz (2002), las siguientes:

1. Asesora: se encarga de informar al viajero sobre las características generales del destino, los servicios ofertados y los proveedores y opcionales existentes, a la vez que ayuda a los clientes en la elección del producto buscado de acuerdo a sus necesidades. Un buen desarrollo de la función puede fidelizar al cliente, por lo que es necesario vender lo que el cliente busca.

2. Mediadora o intermediaria: permite acercar el producto turístico al cliente; incrementar los puntos de venta y gestionar la reserva, la distribución y la venta de dichos productos. Generalmente esta función es ejercida por las agencias minoristas debido a la relación que existe con la actividad principal que desarrollan: vender los servicios turísticos confeccionados por otros prestatarios. Es la función más afectada por el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

3. Productora: Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar productos turísticos que se generan por la combinación de distintos servicios ofertados a un precio determinado, estos se conocen como viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados según la oferta) pero también existen los forfaits (viajes programados de acuerdo a la demanda, o sea, adaptados a cada cliente). Esta función es gestionada por Tour Operadores y agencias mayoristas y su punto culminante es el proceso de comercialización y venta de productos turísticos, para lo cual realiza acciones de marketing que permiten dar a conocer los productos al cliente final.

Teniendo en cuenta las principales funciones de las Agencias de Viajes minoristas, es indudable la ventaja que representa para el turista el uso de los servicios de estos intermediarios. Además de ofrecer el servicio de información de forma gratuita, efectúa

todas las gestiones pertinentes para lograr una estancia satisfactoria del cliente en el destino turístico, brindando su ayuda, incluso, a que le resulte más económico (Rodríguez, 2009).

1.4 Las Agencias de Viaje como una unidad estratégica de Negocios

Las AA.VV son los intermediarios que conectan a la oferta con la demanda, es decir, acercan el producto turístico al consumidor (Blanco, 1996).

La contratación a través de intermediarios no implica total garantía de calidad y eficiencia, pero sí que el cliente consiga una información de profesionales, que le permite al cliente tomar probablemente mejores decisiones (Blanco, 1996).

Teniendo en cuenta la importancia de las AAVV en el desarrollo de la actividad turística la gestión de la misma se convierte en un elemento indispensable en el éxito de esta actividad, asumiendo como gestión el efecto de administrar lo que comprende planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar la actividad de intermediación, en este caso (Koontz, 1984; Martínez, 2008).

Estas entidades juegan un rol fundamental en la comercialización de la oferta turística a nivel local, regional, nacional e internacional, al provocar y conducir de manera directa el desplazamiento individual y masivo de los turistas. Ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación del sector turístico, derivado de su labor en la comercialización del producto turístico (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, 1992; Colectivo de autores, 2000).

Según Acerenza (1997) su importancia en la comercialización del producto turístico está relacionada desde el punto de vista económico con llevar la venta de productos a todos los mercados donde pueda ser comercializado; por razones de eficiencia en la labor de venta porque la especialización y la experiencia adquirida por los intermediarios con los diferentes tipos de clientes que integran el mercado de los viajes puede lograr una mayor eficiencia en la labor de venta; por preferencias de los turistas, debido a que es indudable el beneficio que ofrece que exista un agente que de forma gratuita lleve al cliente toda la explicación que necesite en cuanto a los pormenores del viaje, ayudándolo, incluso, a que el mismo le resulte más económico.

1.5 El Plan de Negocio: Conceptos, características y objetivos

El Plan de Negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para lograrlos con efectividad, sirve como mapa y guía para las empresas. Surgen en la década de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debía invertir el dinero denominado excedente financiero de las empresas; esto da una idea del poder de influencia que este informe tiene sobre la toma de decisiones financieras de los inversionistas (Hernández y Zaragoza, 2004).

El Plan de Negocio no es solo una herramienta que surgió como respuesta a la petición de los inversionistas durante el boom de Internet, es una herramienta de gestión muy útil para todas las personas que se lanzan a la aventura de crear empresa (Martínez y col., 2007).

Un plan de negocio (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con este, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. Se suele pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es necesario recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación, pero lo cierto es que se trata de una tarea que cualquiera que tenga bien claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura puede realizar (Martínez, 2017).

Después de analizar una serie de definiciones (**Anexo 5**) dadas por los autores Infante y Torres (2001); Pereira (2006); Fontanez (2005); Bertona (2008); Machado (2011); Wikipedia (2015); podemos decir que el Plan de Negocio: Controla y dirige el desempeño de la empresa, busca la forma más adecuada y eficiente de llevar un negocio hacia delante mediante la realización de un análisis en tiempo pasado, presente y futuro, lo cual posibilita alcanzar las metas y objetivos trazados. Identificará las posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación a corto y mediano plazo (**Anexo 6**).

El Plan de Negocio tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que esta pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y

conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio (Machado, 2016).

Entre las causas que llevan a una empresa a diseñar un Plan de Negocios se encuentran (Sáez, 2015):

- Tener un documento de presentación de un Proyecto a potenciales inversores, socios o compradores.
- Asegurarse de que un Negocio tenga sentido financiero antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un Proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempos y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un Negocio en marcha.
- Guiar la puesta en marcha de un Negocio.

Dentro de las principales características de un Plan de Negocios se encuentran:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

1.6 Análisis de las metodologías para el diseño del Plan de Negocio

Un Plan de Negocio es una magnífica opción que debe ser tomada por cada directivo de entidades turísticas, para analizar la situación de la misma, compararla y darla a conocer a los trabajadores; además, contar con un plan de este tipo bien elaborado puede definir una

alianza empresarial exitosa pues en muchos casos es una exigencia de bancos, gerentes e inversionistas (Monagas, 2013).

Muchos autores y especialistas en el tema han propuesto distintas metodologías para elaborar un Plan de Negocio. Se han analizado los procedimientos propuestos por Planner (2004); Yandle (2006); Martínez (2007); González (2009); Contreras (2010) y Monagas (2013), para su futuro análisis y comparación (**Anexo 7**).

Algunos de estos procedimientos van encaminados a entidades hoteleras, empresas o instalaciones extrahoteleras por lo que se decide realizar un análisis de cada uno de ellos. Para realizarles una comparación a estos procedimientos se tomaron como criterios de referencia al resumen ejecutivo, la descripción del negocio, el análisis del mercado, de la competencia, la estrategia de comercialización, el análisis los recursos humanos, la estrategia financiera, la gestión y organización de la entidad, los riesgos, los planes de implementación, la evaluación y control, la propuesta de acciones de mejora y la información adicional (**Anexo 8**).

No existe un criterio que se encuentre presente en todas las metodologías consultadas, ni tampoco un especialista que utilice cada uno de los pasos planteados. Sin embargo, vale resaltar que la descripción de la empresa sólo se ausenta de un procedimiento, siendo de vital importancia para dar a conocer sobre qué cimientos se levanta la entidad.

El análisis económico y financiero está presente en casi todos los procedimientos, junto al resumen ejecutivo; al igual que la estrategia de comercialización y el plan de implementación; siendo estos los criterios más populares (Azapa, 2008).

Le sigue en importancia el análisis del mercado y de los recursos humanos. En cambio, llama la atención como se le otorga menor importancia a la fase de implementación y control, viéndose como una etapa por sí sola o dentro de los planes de acción. Igual sucede con la previsión de riesgos que se ausenta de las metodologías estudiadas cuando se debería tener en cuenta desde la identificación de los mismos hasta la aplicación de acciones que permitan eliminar las causas o mitigar sus efectos (Azapa, 2008).

De las metodologías estudiadas pocas se consideran de actualidad y vale destacar como de las mismas, solo un procedimiento se refiere a la propuesta de acciones de mejora cuando las mismas pueden encaminarse a corregir errores en el plan o replantear estrategias que determinarían el éxito de un Plan de Negocio defectuoso (Alvares, 2010).

Luego del estudio realizado a las metodologías seleccionadas, se puede observar que ninguno de los procedimientos responde a una agencia de viaje, por lo que es necesario adecuar la más cercana de estas metodologías a la tipología de la entidad. Para esto, se debe tener en cuenta que sea un procedimiento actual, flexible, fácil de aplicar, abarcador, que sea posible de asimilar por parte del personal involucrado y además que cumpla con la mayoría de pasos analizados (Alvares, 2010).

De esta forma se decide aplicar el procedimiento elaborado por un profesor del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (Contreras, 2010), ya que cumple con 12 de los 13 criterios estudiados (**Anexo 8**), el mismo se dirige a instalaciones extrahoteleras y se adapta a las características y condiciones actuales del objeto de estudio ya que comparte la principal línea de negocio con que trabaja el mismo. Por otra parte, se corresponde con las tendencias modernas de gestión empresarial y cumple con los demás requisitos mencionados anteriormente.

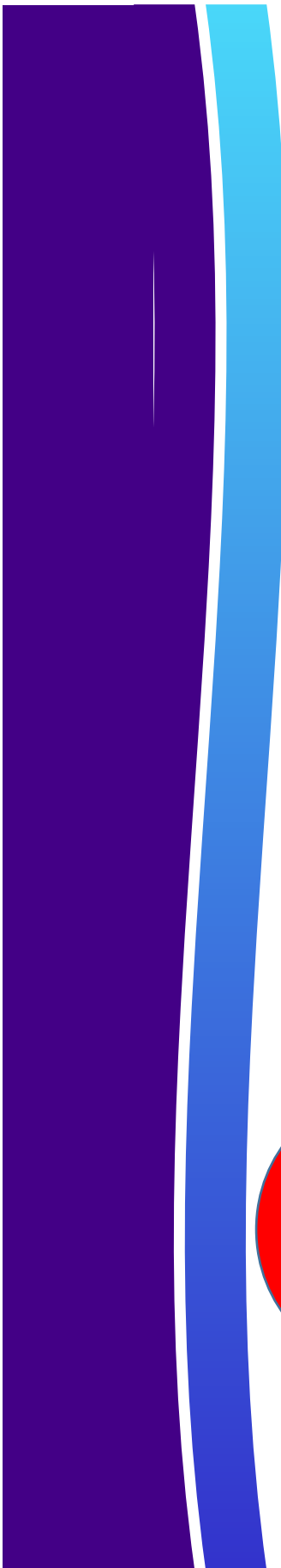
La novedad de este trabajo lo constituye la adaptación de este procedimiento para su posterior aplicación en una agencia de viajes, debido a la inexistencia de una estructura de Plan de Negocio que contribuya a elevar la planificación de las mismas.

Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo es un conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.
2. Las Agencias de Viajes juegan un importante papel en el proceso de comercialización y promoción del producto turístico, ya que ofrecen al mercado productos que cubre gran parte de las necesidades del cliente.
3. Se hace necesario gestionar las agencias de viajes como una unidad estratégica de Negocios, ocupando un sitio estratégico en el desarrollo y explotación del sector turístico, derivado de su labor en la comercialización del producto turístico.
4. A partir de criterios de varios autores se puede plantear que el Plan de Negocio es un instrumento de planificación aplicado internamente por la dirección, una

herramienta fundamental en la gestión de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad, y que les permite a las Agencias de Viajes conocer la situación real, a través de análisis económicos y financieros en escenarios presentes y futuros.

5. Se seleccionó la metodología correspondiente a Contreras (2010) para diseñar una estructura que corresponde a un Plan de Negocio para una Agencia de Viajes ya que cumple con la mayoría de los criterios importantes, además, aunque se dirige a instalaciones extrahoteleras de restauración, es posible su adecuación a las características y condiciones actuales del objeto de estudio ya que comparte la principal línea de negocio con que trabaja el mismo, lo que constituye una ventaja novedosa para la instalación objeto de estudio y para las otras entidades de su tipo del país.

A decorative vertical bar on the left side of the page, consisting of a wide purple band and a narrower blue band with a white wavy line separating them.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE VIAJES HAVANATUR VILLA CLARA

2.1 Introducción

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el perfeccionamiento empresarial, la eficiencia en el desempeño de la producción o la prestación de un servicio, por lo tanto; teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, las empresas podrán proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el sistema económico y social actual. Cuando una empresa comienza a desarrollar el diagnóstico, no puede dejar fuera de este proceso a ninguna estructura que la compone e integra, es decir, deberá estar presente la integralidad que caracteriza el proceso de perfeccionamiento empresarial (Martínez, 2017).

El siguiente capítulo tiene como objetivo elaborar el diagnóstico estratégico de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara a partir del procedimiento elaborado por los profesores Carlos Martínez, Yanisley Moya y Berta Leidy González en el año 2007 con la finalidad de brindar información importante en relación a los aspectos internos y externos que pueden ser de utilidad para la aplicación de herramientas novedosas de gestión.

2.2 Análisis y selección de los procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara

Para la realización del diagnóstico se analizan varios procedimientos de diagnósticos de diferentes autores como: Martínez y Colaboradores (2007); Business Development Using New Technology (2008); Cárdenas (2011); Rodríguez (2012); Braidot et al. (2013), **(Anexo 9)**. Luego del análisis se selecciona el procedimiento planteado por el Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez y Colaboradores (2007), ya que el mismo ha sido diseñado para empresas de pequeño tamaño del sector turístico cubano, y ha sido aplicado con éxito anteriormente en agencias de viajes cubanas.

Dicho procedimiento cuenta con las siguientes fases:

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico. (Personas involucradas en el diagnóstico)

Para la elaboración del Diagnóstico Estratégico en la Agencia de Viajes Havanatur Villa

Clara se debe crear un grupo de trabajo integrado por los trabajadores que participarán en el proceso.

Paso II Elaboración del cronograma.

Se debe elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el mismo en cada uno de los subsistemas definidos en la entidad turística.

Paso III Ejecución del diagnóstico.

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la empresa turística y de esta forma seleccionar las técnicas (Martínez y Col, 2007).

III.1 Caracterización general del Objeto de estudio.

III.2 Análisis Externo.

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la entidad en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados, inciden de manera negativa en los resultados esperados (Martínez y Col, 2007).

Análisis del entorno general o macroentorno.

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social y tecnológico cuyas influencias conforman un marco de actuación donde la entidad construye su posición (Martínez y Col, 2007).

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

En lo que respecta al análisis del entorno específico de cada empresa se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter, teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

- Clientes.
- Principales proveedores.
- Competidores reales.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutivos.

III.3 Análisis Interno

En el caso de las empresas turísticas analizadas, se aplicó el procedimiento de diagnóstico estratégico en el análisis interno, recopilando y analizando la información por cada subsistema establecido, aprovechando la información disponible (Martínez y Col, 2007).

- Subsistema de dirección.
- Subsistema de marketing y comercialización.
- Subsistema de gestión de la calidad.
- Subsistema de gestión de recursos humanos:
- Subsistema económico financiero.

Completándose con el análisis de la Cadena de valor.

III.4 Análisis DAFO

2.3 Aplicación del procedimiento diagnóstico seleccionado (Martínez y Colaboradores, 2007).

Paso I Formación del grupo de diagnóstico.

El grupo de trabajo que estuvo involucrado en el diagnóstico se conformó por el Director general de la sucursal, la Jefa del área de operaciones y la económica de la entidad, los dos promotores de venta, la Lic. Isis Laura Corcho Reyes y la estudiante de 5to de la Licenciatura en Turismo Carmen Janet Rodríguez Pérez.

Paso II Elaboración del cronograma.

El trabajo para llevar a cabo el diagnóstico se organizó en la etapa comprendida entre el 8 de febrero hasta el 2 de abril, la recopilación de la información y la realización de las entrevistas a los integrantes del grupo de trabajo y otras personas conocedoras del tema que operan directamente en el MINTUR.

Actividades	Fecha	Descripción
Formación del equipo de trabajo	1 febrero 2019	Se definen los miembros del equipo de análisis, los cuales tendrán como base la participación en los procesos concernientes

Elaboración del cronograma	2 febrero 2019	Se definen las tareas a realizar en un periodo de tiempo determinado
Análisis Externo	3 – 28 febrero 2019	Se analiza la situación actual del entorno, la competencia, la demanda y la oferta de la modalidad
Análisis Interno	1 – 30 marzo 2019	Análisis de los recursos, infraestructura, RRHH, variable comunicación, análisis de satisfacción, así como de los principales indicadores de la modalidad
Análisis DAFO	1 – 4 abril 2019	Aplicación de la herramienta DAFO definiendo amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades

Paso III Ejecución del diagnóstico.**III.1 Caracterización general del Objeto de estudio**

La Agencia de Viajes Havanatur S.A Centro, es una cede del grupo internacional de Tour Operadores y Agencias de Viajes de Cuba, Havanatur S.A., única organización de la isla con receptivo propio y líder indiscutible de emisión de turismo hacia la isla, que se constituyó hace más de 20 años y desde ese momento, su condición de 100% cubano lo identifica como el especialista cubano, siendo en la actualidad un fuerte y posicionado receptivo.

La agencia tiene la facultad según su Política Comercial, de suscribir contratos con los prestatarios nacionales: entidades hoteleras, extrahoteleras, transportistas y otros prestatarios de servicios turísticos para la confirmación de los productos que vende a través de los canales de distribución de turismo de los mercados emisores y a través de los buroes de turismo; también está facultada para ejecutar la venta de circuitos, programas turísticos, programas para eventos e incentivos, renta de autos, venta de boletería, traslados en tierra, servicios de guía convencional y especializados, excursiones

y estancias, servicios de transportación terrestres y aéreos, para lo cual suscribe contratos con suministradores de los mercados emisores; vender en el país excursiones (opcionales) a clientes individuales y directos y brindar servicios de asistencia y representación a touroperadores y agencias de viajes extranjeras.

Havanatur S.A se comercializa con una imagen de marca que incorpora los tres colores de la bandera (azul, rojo y blanco) y que simula una ola marina (azul) con el sol hacia el horizonte (rojo) y un fondo blanco. Es necesario destacar que es la única agencia de viajes en Cuba que combina dichos colores en su imagen de marca. Constituye el principal cliente de las más prestigiosas cadenas que operan la hotelería en Cuba (Gran Caribe, Sol Meliá, Accor, LTI, Cubanacán, Gaviota, Islazul); posee un profesional equipo de trabajo; cuenta con el mayor sistema de gestión de reserva automatizado de todo el país (Amadeus); es dueña de una moderna flota de buses, minibuses y ómnibus, con capacidades de 6 a 46 plazas (Mercedes Benz, Toyota Hiace 2005, Ford Econoline 2002, etc); posee oficinas y representantes en los principales aeropuertos y ciudades del país; sostiene contratos con redes de restaurantes, centros nocturnos, marinas, museos, aerolíneas, rentadores de autos, etc. Cuenta con varios departamentos a nivel de Casa Matriz (**Anexo 10**).

El departamento Havanatur Tour & Travel ofrece excursiones y giras, así como reservaciones de hoteles, autos, boletería aérea y otros, en todos los buroes del país. El departamento Havanatur Multidestinos garantiza diferentes ofertas para mezclar Cuba con otros destinos de Centroamérica y el Caribe. El departamento Havanatur CELIMAR opera los viajes Cuba Estados Unidos.

El departamento Havanatur Turismo Especializado ofrece programas relacionados con el ecoturismo, turismo de salud, turismo cultural y deportivo, turismo de eventos y congresos, actividades subacuáticas, caza, pesca, así como programas de incentivo elaborados a la medida. La U.E.B Havanatur Tour & Travel Centro comprende tres provincias centrales del país (Cienfuegos, Villa Clara y Sancti Spiritus), las cuales ocupan 29 municipios de los 170 con que cuenta el país.

La Agencia Havanatur Villa Clara se encuentra ubicada en esquina Máximo Gómez e Independencia, Santa Clara. Se establece el 9 de octubre del 2001 y se especializa fundamentalmente en la venta de boletos aéreos y cuenta con una estructura organizativa

del tipo comercial (**Anexo 11**). Para facilitar el traslado rápido y directo de sus clientes, hace uso de 2 aeropuertos en la provincia, uno ubicado en el municipio de Santa Clara, para cubrir las operaciones aéreas que se realizan desde y hacia Canadá a través del aeropuerto internacional “Abel Santa María” ,con varios vuelos semanalmente procedentes directamente de Montreal, Toronto y Quebec principalmente y otro aeropuerto ubicado en la cayería norte de Villa Clara (Cayo Las Brujas), el cual opera vuelos de menor porte hacia La Habana de forma regular o dos veces a la semana mediante la modalidad de excursiones turísticas aéreas hacia la capital del país. Para cubrir la demanda de alojamiento de sus clientes, la agencia cuenta con contratos firmados con casi 14 hoteles de la provincia y la mayor infraestructura habitacional de las tres provincias que integran la UEB Havanatur Tour & Travel, equivalente a 3 781 habitaciones, de ellos 385 cupos son contratados solamente por Canadá.

Con relación a las opcionales más vendidas entre las convencionales en el mes de diciembre de 2018 se apreció un sobre cumplimiento con respecto a diciembre del anterior año, de los 726 turistas físicos atendidos en la provincia de Villa Clara, 321 compraron excursiones, lo que representa un 44.22% del total de turistas físicos y según el acumulado de venta de opcionales hasta el mes de diciembre de 2018, se contaba con un total de 7770 turistas físicos, de ellos 2 967 compraron excursiones, lo que equivale a un 38.18 % del total acumulado de turistas físicos hasta la fecha ; a esto se le suma la venta a clientes nacionales con ofertas económicas dirigidas para este mercado, siendo las más vendidas: Noche en Rancho Luna, Noche en Ancón, Noche en Sol Cayo Santa María, entre otras, lográndose las mayores ventas en los meses de verano de Julio y Agosto, lo cual ha tenido gran aceptación y un comportamiento muy favorable hasta la fecha, unido al incremento de las ventas en los hoteles realizadas por los Representantes, los cuales han tenido entre sus otras funciones, la venta de las opcionales de Gaviotatours y la venta de alojamiento a nacionales. Por otra parte la agencia Havanatur en Villa Clara ha tenido que llevar a cabo varias acciones comerciales como son, actualización en tiempo de todas las carpetas, la incorporación de nuevas y atractivas ofertas y más agresividad en las ventas, debido a la fuerte competencia que representan otras agencias como, Transat, Air Canadá, Tour Mont Royal, entre otras.

La administración de la agencia adquiere carácter participativo, colectivo y con responsabilidades individuales, lo cual contribuye a la rapidez y eficacia de los servicios que presta. Entre los principales servicios que figuran dentro de su Objeto Social se encuentran: la venta de boletería aérea CELIMAR (Cuba-Estados Unidos), Air Europa y Cubana de Aviación; la venta de reservas de alojamiento al destino Cayo Santa María y de multidestinos, donde se fusiona la isla de Cuba con otros destinos del Caribe y Centroamérica; la oferta de opcionales turísticas, así como los programas relacionados con el ecoturismo, caza, pesca, eventos y congresos, turismo cultural y deportivo y el turismo de salud y académico, destacándose que no se prestan todos los servicios que están reflejados en su Objeto Social (**Anexo 12**) debido a particularidades propias del territorio.

El proceso de articulación entre las actividades de representación, mercadotecnia, operaciones y guiaje ocurre simultánea o consecutivamente, debido a su estructura organizativa reducida y en dependencia de la función específica de cada área.

Área de representación: se encarga de garantizar la asistencia y los servicios vendidos al turismo desde su arribo hasta su salida del país, o sea, responde y exige con la calidad y el cumplimiento en tiempo de los servicios programados. Para ello debe: Organizar y ordenar el trabajo a partir de las informaciones de servicios recibidas de las Agencias en el Exterior o el Gestor de Reservas; informar de inmediato al gestor de reservas el “no show” para que este proceda a cancelar los servicios con los proveedores; cuando no exista el mismo, proceder personalmente a hacer las cancelaciones pertinentes; atender el despacho y recepción de los vuelos charter y/o regulares; hacer todo lo que esté a su alcance para evitar, o en su defecto solucionar, las posibles incidencias que puedan presentarse en los servicios, incluyendo los cambios de voucher; informar al departamento de coordinaciones todas las ventas y servicios a realizar; liquidar diariamente las ventas que realizan llenando toda la documentación establecida para ello; recepcionar y tramitar las quejas, sugerencias y opiniones que ofrecen los turistas a su jefe inmediato superior y/o las autoridades correspondientes; llevar a cabo las reuniones de información de los turistas que recibe, con la mayor calidad posible; garantizar la asistencia personalizada de todos los clientes del mercado que atiende desde su arribo al país. Es responsable de toda operación que estos ejecuten en nuestro territorio; revisa la monta diariamente y

confirma que las operaciones de sus clientes estén correctamente interpretadas; en los casos necesarios se encarga de la edición, confección, cambio y entrega a los clientes de los voucher de pago correspondientes; reconfirma los boletos aéreos.

Área de mercadotecnia: se encarga de elaborar las ofertas, los productos; a partir del estudio del mercado.

Área de operaciones: se encarga de la coordinación y articulación de todos los servicios que presta la agencia, o sea, es quien vela por el cumplimiento de las funciones específicas de cada área. En Havanatur Villa Clara no existe un área definida de este tipo, sino que de estas funciones se encarga todo el colectivo, puesto que hasta el momento la demanda de excursiones y transfer no es suficiente como para crear un puesto de mando en función de estas actividades.

Buroes de Turismo: Se encargan de vender opcionales e informar a los turistas acerca de los servicios que presta la agencia. Es una representación de la agencia en el hotel, sin embargo, Havanatur S.A. Villa Clara cuenta con buroes de turismo que radican en la propia agencia y en hoteles de la cayería.

Guías: se encargan de guiar, orientar y asesorar a los clientes de la agencia durante la visita a Cuba; informa a los turistas acerca de la realidad política e histórico-cultural cubana y además, los precios de los servicios que estos reciben. En este caso Havanatur S.A Villa Clara, no cuenta con guías en la provincia, este servicio es contratado con Gaviotatours, el cual actúa como prestatario del servicio en los casos que las operaciones lo requieran, aunque esta función también es ejercida en ocasiones por los representantes que se encuentran en el cayo.

Vendedores de facilidades turísticas: se encargan de garantizar las ventas de todo tipo de excursiones propias y de terceros, venta de boletería de viaje al exterior, Multidestinos, venta de hoteles de todas las cadenas que tengan contrato con la agencia, así como la prestación de asistencia a los turistas que viajan por agencias de Havanatur S.A en el exterior. De forma general la agencia está caracterizada por poseer una construcción e infraestructura moderna y por su fácil acceso por su cercanía al centro de la ciudad.

Se destaca por la utilización de las tecnologías más modernas, por su organización turística de primera línea, su diseño de estrategias y acciones comerciales para cada

mercado, elevado índice de satisfacción del cliente con respecto a otras agencias, así como por el mayor sistema de gestión de reservas automatizado del país.

III.2 Análisis Externo.

Análisis del entorno general o macroentorno.

Entorno Político Legal

La última década del milenio anterior fue fecundada por una apertura del sector del turismo en la isla, sector que tiene un gran desarrollo en el área del Caribe donde el mayor número del turismo que recibe es de procedencia norteamericana, el que por las leyes absurdas y el bloqueo está ausente del nuestro (PCC, 2016).

Dentro del sector turístico, la política comercial cubana para el diseño de productos turísticos plantea: crear productos nuevos y diferenciados, que tienen en cuenta el ambiente, la calidad y la sostenibilidad; complementar el Sol y Playa con naturaleza, deportes, aventura, cultura y otras ofertas; potenciar viajes temáticos asociados a la cultura y a la naturaleza; desarrollar la Náutica y el Turismo de Salud; la especialización de regiones y polos, convirtiéndolos en verdaderos destinos que identifican su producto principal y agregan complementarios (PCC, 2016).

El Estado cubano es dueño o participa mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del turismo; aunque también conviven algunas actividades desarrolladas por particulares cubanos, siempre reguladas por el Estado (PCC, 2016).

Los ingresos del turismo se revierten en el desarrollo integral del país.

Cuba no se sustrae de la globalización mundial, pero es bueno señalar que no se encuentra influenciada por las políticas económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Las actualizaciones de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2016-2021), aprobadas en el Séptimo Congreso del Partido en abril de 2016, son prueba del interés del gobierno en crear nuevas oportunidades para la vida empresarial y las inversiones (PCC, 2016).

Estas nuevas actualizaciones expresan la necesidad e interés del país en diversificar sus ofertas dentro de la industria turística, captando nuevos segmentos de mercado e incorporando las formas no estatales de la economía, así como el uso de las nuevas

tecnologías de la información las comunicaciones en una mejor comercialización del producto turístico (PCC, 2016).

Cuba se encuentra inmersa en un proceso de aprobación de una nueva Constitución, donde se ratifican los mismos principios que la han definido por más de 50 años, y se toman acuerdos a favor del desarrollo económico y social del país (Verdecia, 2018).

Entorno Económico

En el paso de los últimos años, sobre la economía cubana han influido elementos favorables que comenzaron a arrojar resultados iniciales importantes, como son las decisiones de política económica y de organización en la agricultura y en especial en la producción de alimentos, los avances en la revolución energética y en la recuperación del transporte y el turismo, junto a otros muy negativos como los tres huracanes que provocaron enormes pérdidas por 9722 millones de dólares y daños considerables al sector turístico uno de los sectores más importantes de la economía (Figueras ,2015).

Esta situación ha provocado un decrecimiento de 34.5%, al regresar 10 mil turistas a sus países, se cancelaron 109 vuelos internacionales y cerraron seis mil habitaciones, de las cuales más de mil fueron afectadas (Figueras ,2015).

La crisis económica global que ya hace sentir efectos en nuestro país fue otro factor importante que influyó en el ámbito económico cubano. Aunque por el momento esta crisis no debe afectar directamente al turismo en Cuba, pues los norteamericanos no pueden viajar al país por causa del bloqueo impuesto por Washington, pero una vez que se extienda al resto del mundo, en especial a Europa podría afectarnos considerablemente pues habría una disminución de los viajes a la isla por el encarecimiento de los viajes, además de aumentar el desempleo (Rodríguez, 2015).

Cuba con una economía que depende fundamentalmente de relaciones económicas externas, puesto que posee muy escasos recursos naturales, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis que unido a la inestabilidad de los precios de los productos que se intercambian con las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como la escasa obtención de financiamiento interno (Fuentes de Armas et al., 2016).

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas como el perfeccionamiento empresarial en cada empresa, buscando resultados en cada

puesto laboral, así como el amplio uso de todas las posibilidades de la tecnología y servicios de informatización y telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, con fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y procesos productivos (Marrero, 2017).

Actualmente la actividad turística cubana ha evidenciado un desarrollo favorable. Cuba cuenta hoy día con 66,547 habitaciones y para el año 2030 espera llegar a un total de 104,000. Por primera vez en su historia recibió a 4 millones de turistas en 2016, récord que representó un crecimiento del 14,5%. Sin embargo, el contexto circundante le impone apostar por una industria más competitiva.

El turismo cubano tiene la obligación de dinamizar la economía nacional sobre la base de un programa de desarrollo eficiente que considera esencialmente el perfeccionamiento de las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones (Verdecia, 2018).

Entorno Social

Las empresas demandan cada vez un personal más experimentado, respaldado por calificaciones apropiadas con muy buena preparación y acta para ejecutar los trabajos de mando, que respondan a las necesidades de los clientes.

Los cambios bruscos e inesperados ocurridos en la economía han producido impactos en los modos de vida y el comportamiento de la sociedad por ejemplo: la relación entre productividad del trabajo y salario medio en el 2016 mejoró a favor de la productividad, pero aún resta mucho por avanzar en este terreno para asegurar que los aumentos salariales tengan el respaldo productivo indispensable y lograr que el salario cumpla su esencial función como retribución por el trabajo aportado, medio de vida legítimo y estímulo al incremento de la productividad.

La población cubana rebasa los 11 millones de habitantes y es considerado un país libre de analfabetismo y con uno de los más bajos índices de mortalidad infantil; la seguridad y estabilidad que se respira en el país, constituye una cualidad a considerar por los turistas a la hora de elegir a Cuba como destino a visitar (Cuba Debate, 2015).

Las ciudades patrimoniales, el folklore, las tradiciones culturales, fiestas populares, la mezcla de religiones existentes, así como la idiosincrasia del pueblo cubano con su

hospitalidad y alegría característica, constituyen importantes atractivos para ofrecer un producto turístico cultural de calidad (Cuba Debate, 2015).

Entorno Tecnológico

Las agencias de viajes ven en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), una herramienta irremplazable que les hace más fáciles tareas como la obtención de información y realización de reservas, además de apoyar la intermediación entre los consumidores y los agentes principales. Las TIC y particularmente los SDG (Sistema de Distribución Global), han resultado de vital importancia para que las agencias de viajes de negocios puedan acceder a la información que necesitan (Arcos ,2015).

Otro de los avances es la Internet, que ha revolucionado la informática y las telecomunicaciones, de gran importancia para las agencias de viajes, ya que por primera vez en la historia tienen la posibilidad de acceder a su catálogo o productos de viajes directamente, sin tener que invertir tiempo o dinero en los SDG, pueden buscar proveedores y formalizar las reservas con ellos, con lo que se eleva la relación de productos que se pueden reservar.

Este turbulento entorno nos da una nueva y diferente situación, donde las fuerzas productivas a escala mundial y en nuestro país se han desarrollado constantemente, lo que unido a la apertura cubana al capital extranjero, ha llevado a potenciar el desarrollo tecnológico en los diferentes sectores, con la firma o consolidación de alianzas estratégicas internacionales con países, empresas o instituciones que se orientan en esta misma dirección (Rocher Calbo, 2015).

Por ejemplo el proyecto y construcción de un cable submarino de fibra óptica que enlaza a Venezuela, Jamaica y Cuba, que será un eslabón fundamental en la infraestructura de las telecomunicaciones internacionales de la Mayor de las Antillas para el tráfico de voz, datos e imagen, así como recientes acuerdos con Rusia en torno a nuevos enlaces por satélite, garantizando la seguridad y la invulnerabilidad de nuestras redes de comunicación, así como emplear estándares y aplicaciones de código abierto con el propósito de garantizar nuestra soberanía nacional y el desarrollo del sector turístico con plena seguridad (Arcos ,2015).

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

En lo que respecta al análisis de la competencia de la entidad objeto de estudio se trabajó tomando como base el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (1985), teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del complejo.

Competidores Reales

Cubatur Villa Clara, se localiza en Calle Marta Abreu # 10 entre Máximo Gómez y Villuenda, ciudad de Santa Clara. Comienza a desarrollar sus operaciones el 8 de abril de 2002. Está constituida por dos oficinas: una en la ciudad de Santa Clara y otra en Cayo Santa María, donde opera el representante de la agencia en la Cayería Norte de Villa Clara. La oficina que radica en Santa Clara tiene entre sus principales servicios la oferta de excursiones turísticas, aunque también comercializa servicios como reserva de alojamientos, restaurantes y centros nocturnos, venta de boletos de ómnibus Viazul, transfer, asistencia, representación, mensajería, tarjetas telefónicas pre pagadas y renta de autos. No comercializan directamente los paquetes turísticos, estos se integran y conforman en la Casa Matriz de la entidad. City tour Santa Clara, Excursión a Remedios, Excursión a Villa las Brujas, Excursión a Cienfuegos y Excursión a Trinidad Colonial son algunas de las excursiones terrestres que oferta Cubatur Villa Clara. Las dos excursiones que más se comercializan son las de Villa las Brujas y Remedios, siendo los principales clientes de la agencia los turistas que se hospedan en la ciudad. En Cayo Santa María, los principales servicios que brinda la agencia es la representación y asistencia a los turistas. Entre los principales Tour Operadores extranjeros que representa se encuentran Viaggi Ventaglio (Italia) ; Nolitour (Canadá) ; Tours Mont Royal (Canadá) ; Signature (Canadá) ; Thomas Cook (Alemania) ; Conquest (Canadá) y Sol y Son (Canadá). Los representantes de estos Tour Operadores en el cayo venden a través de Cubatur las excursiones terrestres, aéreas y marítimas de Gaviota Tours, Agencia de Viajes de Gaviota S.A., cadena hotelera que opera en los hoteles de Cayo Santa María. Por ello, al igual que Viajes Cubanacán y Havanatur, comercializa las opcionales de Gaviota Tour en la Cayería Norte de Villa Clara.

Gaviota Tour Centro, una de las agencias más jóvenes y de menor experiencia en la provincia, se ubica en el destino Cayos de Villa Clara. Es el receptivo del Grupo de

Turismo de Gaviota S.A. que desde 1988 promociona y comercializa el producto turístico Cuba, en el mercado internacional. Ofrecen a Tour Operadores, agencias y clientes una variada oferta de servicios, patrocinado por la infraestructura del Grupo que incluye: hoteles Gaviota 3, 4 y 5 estrellas en toda la isla, transporte turístico Transgaviota, Rent Car Vía y los servicios especializados de Marinas Gaviota, la aerolínea Aéreo Gaviota y diversas instalaciones extrahoteleras. Utilizan además las facilidades de todas las cadenas hoteleras y extrahoteleras en Cuba, así como las líneas aéreas cubanas y extranjeras. Gaviota Tours S.A. da a conocer ciudades, cultura, historia, playas, sitios de naturaleza, brinda viajes de incentivo y condiciones para desarrollar eventos, recorridos y excursiones, mediante las modalidades de turismo convencional, de naturaleza, de salud y especializado. Entre los productos que ofrece a los clientes se encuentran la venta de las opcionales turísticas, recorridos o circuitos, transfer, renta de vehículos, reserva de alojamientos, asistencia, servicio de guía, atención de grupos convencionales, especiales o de incentivos y eventos. De ellos comercializa fundamentalmente la venta de opcionales, representación, transfer y renta de autos. Es preciso aclarar que Gaviota Tours Centro es la Agencia de Viajes exclusiva del polo Cayos de Villa Clara por lo que es la única que diseña, desarrolla, organiza y comercializa excursiones desde este polo. Por esta razón, algunos Tour Operadores que están representados en el país por otros receptivos, contratan directamente los servicios de Gaviota Tours. Air Transat, Air Canadá, Sunwing, Sky Service, Cubana, Thomas Cook y Air Virgil son las principales líneas aéreas que realizan operaciones en el Aeropuerto Abel Santa Maríall en Santa Clara y con las que trabaja la agencia. El principal mercado del polo es Canadá, aunque Reino Unido representa para la agencia un mercado importante, pues dentro de este se encuentra Thomas Cook UK, el cual tiene un peso significativo para la operación de Gaviota Tours Centro, a pesar de tener como receptivo a Cubanacán Viajes.

Cubanacán Sucursal Centro, está situada en Colón #101 entre Candelaria y San Miguel, Santa Clara, fue creada en el año 1991 en el territorio de Villa Clara, como Sucursal. Sin embargo la Agencia Cubanacán comienza a funcionar desde el año 1987, a nivel nacional, con el nombre Grupo Corporativo Cubanacán S.A. Su oferta se basa fundamentalmente en los productos relacionados con la historia, la cultura y la naturaleza propias de nuestro país y especialmente de nuestro territorio. Esta Agencia no realiza servicios como: venta

de boletos para transporte aéreo, servicios integrales para eventos, congresos, convenciones, exposiciones y ferias en cuanto a: asesoría, preparación de programas oficiales combinados de servicios turísticos, programas pre y post eventos, alquiler de salones, contratación de servicios de traducción e interpretación y demás servicios técnicos y de aseguramiento requeridos a esos fines, estos no se brindan, debido principalmente a la inexistencia de contratos, estructuras y condiciones específicas a nivel local para realizarlos, tales como sistemas de reservas específicos y la preparación y conocimientos necesarios de sus trabajadores para efectuar dicha venta.

Competidores Potenciales

Paradiso Villa Clara, es una Agencia de Viajes que se especializa en el Turismo Cultural. Perteneciente al Ministerio de Cultura y opera mediante la Empresa Cubana Artex, constituyendo una de sus líneas de negocio. Paradiso es la única agencia de Turismo Cultural en el país. Se distingue por ser el receptor oficial de los más importantes eventos artísticos y culturales, por lo que se ocupa de su gestión. Entre los principales servicios que brinda se destacan ofrecer servicios a clientes de nivel medio, dentro del ámbito nacional e internacional, y diseñar, organizar y comercializar el producto cultural-turístico a través de las opciones turísticas, los eventos artísticos y culturales, los programas y circuitos especializados, los servicios culturales especializados y académicos tales como talleres, conferencias, laboratorios y cursos sobre temas de arte y cultura cubanos, organizados por prestigiosas instituciones y personalidades de la cultura cubana. Sin embargo entre sus líneas fundamentales de negocio están las opciones y servicios culturales especializados. Siendo las proyecciones estratégicas de esta agencia para períodos futuros la consolidación de productos de marca propia de alto valor cultural y artístico como elemento diferenciador de la agencia; mantener precios con valores añadidos; continuar desarrollando las alianzas estratégicas con clientes y proveedores y mantener la actualización de la programación cultural. Paradiso Villa Clara pone a disposición del visitante las inmensas potencialidades y tradiciones de la cultura cubana; esto le ofrece al cliente la oportunidad de concertar un encuentro con más de 5 siglos de historia, los cuales han conformado la identidad del pueblo cubano.

Ecotur S.A, agencia perteneciente a Flora y Fauna. Como promotora del turismo de naturaleza, se dedica fundamentalmente a la comercialización de productos como

caminatas, recorridos, cabalgatas, pesca y caza, que están incluidos en la venta de las opcionales.

Clientes

Algunos de los aspectos claves en las tendencias y comportamientos de los mercados son el: crecimiento del turismo independiente; la reafirmación del “Todo Incluido” pero con atributos; consumidores mejor informados sobre los destinos turísticos y las opciones en materia de viajes, más exigentes en la elección de productos/servicios turísticos; la decisión de viajar se hace cada vez más ajena de la situación de la economía de los respectivos países; crecimiento de los largos viajes por sobre los cortos y los domésticos; crecimiento del Turismo de la tercera edad; turismo sensibilizado con los problemas medio ambientales (turismo sostenible de naturaleza y cultura); se reafirma el súper segmento vacacionista pero con gran fragmentación en opciones; creciente papel del TTOO como factor organizador de viajes largos; papel de Asia (Sudeste Asiático) en el turismo futuro; reducción de la duración media de la estancia.

Canadá, Alemania, Italia, España, Francia, Reino Unido y México son los siete principales mercados emisores de turistas hacia Cuba, al acaparar el 65,75% (1 108 726) del total de visitantes que arriban al país (Marrero, 2017).

Los clientes se segmentan según su nacionalidad en clientes internacionales y clientes internos. Para cada uno de estos segmentos se desarrollan diferentes opcionales, excursiones y paquetes turísticos, teniendo en cuenta sus hábitos, motivaciones de viajes, gustos, etc.

En Villa Clara se ha constatado un crecimiento de los arribos, sobretodo de los mercados: Canadá, Reino Unido, España, Alemania, constituyendo estos los principales clientes de la agencia.

El mercado interno generalmente viaja en parejas, o familias con niños. Prefieren las ofertas que se realizan durante temporadas de baja de los precios, excursiones de un día.

Proveedores

La AA.VV Havanatur Villa Clara, mantiene contratos con diversas empresas prestatarias de servicios turísticos, que se encuentran insertadas en el mismo polo o en otros polos del país, tales como servicios de alojamiento, restauración, transportación, entre otros, que contribuyen al desarrollo de las opcionales turísticas que comercializa y vende la agencia.

Para llevar a cabo su actividad, las entidades demandan bienes y servicios, los cuales deben obtener de proveedores externos a la misma, al mismo tiempo que sus prestaciones son demandadas por sus clientes. Este proceso se materializa a través de un proceso de negociación que culmina con la firma de un documento, contrato, en el cual se establece la responsabilidad de cada una de las partes en el acto de compraventa, cuyo contenido debe recoger de manera clara los aspectos que las partes consideran de interés o que pueden ser motivos de discrepancias durante la vigencia del contrato.

La agencia cuenta con contratos firmados directamente por la Sucursal y el proveedor, así como con los emitidos desde la Casa Matriz, es decir, los contratos firmados a nivel nacional. Las actividades de negociación y contratación se rigen por el Manual de Normas y Procedimientos, en esta se establecen las preformas de Contratos de Servicios Turísticos (Receptivo) y Representación Turística que deben utilizarse durante negociaciones con clientes de la Sociedad Havanatur S.A.

Los principales prestatarios de Havanatur en la provincia de Villa Clara son: Aerolíneas (Cubana de Aviación, Air Europa, Aero Flot); Agencias Transportistas (Transtur, Cubataxi); Hoteles (Los Caneyes, Villa La Granjita, Elguea, Rancho Luna [todas las capacidades son compradas a riesgo por Havanatur S.A]) entre otros.

Productos sustitutivos

Aunque el trato directo o personalizado del especialista comercial o vendedor de facilidades turísticas, juega un papel determinante en la venta directa de un producto o servicio en específico, muchas personas en ocasiones persiguen servicios más rápidos y accesibles, que les permitan ahorrar al máximo recursos y tiempo.

Es el caso para la Agencia de Viaje Havanatur Villa Clara considerar como productos sustitutos, las facilidades conferidas por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), tal como, internet que permite las reservas on-line y obvia la actividad de intermediación, pues ponen al alcance de los clientes los productos o servicios. Las reservas de alojamiento por esta vía, son las de mayor influencia negativa para la Sucursal.

No obstante, existen otros productos y servicios semejantes a los que brinda la entidad, ya sea de forma individual o incluida en las opcionales turísticas, que se ofrecen en diversas

entidades y de disímiles formas, los que se consideran también productos sustitutos de la agencia.

Se pueden citar entre los principales los siguientes: entidades culturales del territorio que permiten la venta de sus servicios directamente en la instalación, ejemplo, museo y Memorial Ernesto Ché Guevara, Conjunto Escultórico Tren Blindado, Galería de Arte Provincial, entre otras; centros nocturnos del territorio como Bar Club Bulevar, la Casa de la Ciudad, El Bosque, la Sala de Fiesta Havana Club, la Sala de Fiesta Areito, entre otras; hoteles que posibilitan la reserva de alojamiento en las recepciones de la entidad, tales como los hoteles del territorio y los hoteles pertenecientes a las cadenas hoteleras con las cuales la agencia tiene contratos.

III.3 Análisis Interno

Al realizar un análisis interno de la entidad objeto de la investigación, esto permite estudiar las operaciones, recursos y capacidades que posee para la prestación de los diferentes servicios en cada uno de los subsistemas que la conforman. Esto permite realizar un análisis concluyente de los diferentes aspectos que identifican sus fortalezas: ¿qué hace bien la empresa?, y los aspectos que identifican sus debilidades: ¿en qué está fallando la empresa? El resultado de este análisis es la evaluación de la cantidad y calidad de los recursos y capacidades que tiene la entidad para enfrentar el entorno, o sea, su potencial empresarial. En el desarrollo de esta etapa se aplicaron las técnicas grupales Brain Storming y la técnica 635 a todos los trabajadores de la Sucursal, con el objetivo de obtener aspectos que influyen positiva o negativamente en la gestión efectiva de la entidad turística.

Recursos Humanos

Al realizar un análisis del número reducido de trabajadores que laboran en la entidad se puede determinar que estos se enfrentan a varias tareas simultáneamente, lo que puede traer consigo afectaciones considerables a la calidad del servicio, pues aunque es aconsejable que cada trabajador posea pleno conocimiento de las diversas operaciones que se ejecutan en su centro de trabajo, no es menos cierto que para lograr un buen servicio el trabajador debe conocer la actividad que desempeña y tener experiencia en el desarrollo de la misma. En determinados momentos; no hay quien cubra en caso de enfermedad a un representante o promotor de venta, ausencia que se hace sentir por los

clientes que solicitan sean atendidas sus demandas, reclamaciones, devoluciones y venta de opcional. Así mismo no se cuenta con el personal suficiente para cubrir horarios que exigen la operación (horarios fuera de oficina y fin de semana), lo que trae consigo ventas pérdidas, clientes desatendidos, servicios no prestados, incumplimiento de lo que está contratado, contribuyendo en ocasiones al deterioro de la imagen mental que tienen los clientes de la agencia. Por otra parte existen Planes de Capacitación del Personal, que les permiten a los trabajadores superarse profesionalmente, en el uso de los sistemas de reservas computarizados, el idioma, etc. En estos momentos la agencia requiere de personal, principalmente de representantes, guías y promotores de venta en la Cayería Norte, lo que provoca afectaciones en la asistencia a los clientes y con ello la venta de opcionales, atención a las reclamaciones, devolución y quejas. Por otra parte la agencia cuenta en la cayería con un Supervisor Principal, que se encarga de controlar las operaciones y la labor de los Representantes que allí se encuentran, aunque vale destacar que estos hacen su mayor esfuerzo por realizar eficientemente sus actividades y son altamente profesionales en su trabajo.

Subsistema de Comercialización

La Agencia como ya se había citado anteriormente, por su estructura organizativa reducida (**Anexo 11**) no cuenta con un área de comercialización bien definido, sino que esta función es realizada por todos sus trabajadores de forma cooperativa. Toda empresa requiere de un plan rector de su actividad, cuyo cumplimiento le garantice mejorar su desempeño y alcanzar las metas propuestas. Este plan en el caso de la Sociedad Havanatur es el Plan de Mercadeo, cuya revisión se realiza teniendo en cuenta su período de vigencia, determinándose seguidamente las fechas de análisis de los resultados, los que son incluidos en el expediente del plan en forma de anexos según lo reglamentado en el Manual de Normas y Procedimientos de Havanatur. La comercialización y venta de las opcionales turísticas se realiza fundamentalmente en el Buró de reserva ubicado en la ciudad de Santa Clara y en Caibarién, donde, la baja afluencia de turistas en la ciudad por la existencia de hoteles de recorrido y el aumento considerable del precio de las opcionales que se brindan, contribuyen a que las ventas sean casi nulas, aunque la agencia ha lanzado estrategias de precios que han permitido captar cada vez más al mercado nacional. A pesar de que la agencia tiene representantes en los hoteles de la

Cayería Norte, estos no pueden vender las opcionales de la Sucursal en dicho polo turístico, debido a la política establecida por Gaviota en la Cayería Norte. Por tanto, la agencia no puede explotar al máximo el amplio programa de opcionales turísticas con que cuenta. Las opcionales turísticas se dividen en dos grandes grupos: las diseñadas por la agencia y las creadas según la demanda específica de determinados clientes, conocidas como opcionales misceláneas. Para diseñar ambos grupos se tienen en cuenta los contratos establecidos con los proveedores que posee la agencia. Dentro de las opcionales que la agencia comercializa y que más aceptación tienen por los clientes, se encuentran: Visita a la Fábrica de Tabaco, Day Use Villa Las Brujas, Noche en Sol Cayo Santa María, Noche en Rancho Luna, entre otras, siendo esta última la de mayor aceptación por el mercado interno.

Subsistema de Calidad

La agencia no posee un subsistema de Calidad definido ni una persona encargada de desempeñar esta función, esta es realizada a través del Especialista de Calidad de Cienfuegos. Pero, debido a la importancia conferida a la calidad en la prestación de los servicios, el Especialista Principal o Jefe de Grupo es la persona facultada para ejercer esta función; aunque todos sus trabajadores consideran la calidad, como un compromiso de todos. La agencia posiciona la calidad como filosofía de los procesos de gestión, de operación y del entorno laboral de forma general, y así convertirla en el factor estratégico por excelencia, logrando la satisfacción de sus clientes como una de las vías de obtener beneficios económicos.

Subsistema Contable Financiero

La agencia no cuenta con un subsistema económico-financiero que radique en la provincia, pero sus trabajadores si llevan a cabo operaciones financieras diarias como son: cobros por conceptos de ventas de opcionales, ventas de boletería aérea; emisión de voucher para pagos a proveedores de servicios; arqueo y cuadre de caja, firma de cuentas por cobrar y por pagar, etc.

Análisis Estratégico

Para conformar el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la agencia se utilizó la matriz DAFO ya que la misma es 1procedimiento que permite

relacionar el ambiente interno de la empresa con el externo. Conformación de la matriz DAFO y planteamiento de los resultados.

Amenazas

1. Crisis financiera a nivel mundial.
2. Calidad no sostenida en la prestación de los servicios de algunos proveedores.
3. Insuficiente comercialización de las instalaciones hoteleras de la provincia ubicadas fuera del polo turístico de la Cayería Norte.
4. Falta de sistemas nacionales de reservas, en especial el de alojamiento automatizado.
5. Insuficiente logística náutica de la Marina, que cubra la creciente demanda de opciones náuticas que existe en la planta hotelera de la cayería.
6. Posibles cambios en las regulaciones de viaje para los Estados Unidos anunciados por el presidente Donald Trump desde el año 2017.
7. Anuncio del presidente Donald Trump de hacer cumplir la Ley Helms-Burton, otro ejemplo de las constantes agresiones del gobierno de los Estados Unidos hacia nuestro país, que ya se perfilan en el ámbito económico y militar.

Oportunidades

1. Desarrollo tecnológico proyectado para períodos futuros.
2. Aumento de la capacidad hotelera de la provincia.
3. Incremento del flujo turístico de clientes que viajan por la modalidad de turismo de recorrido en la ciudad.
4. Surgimiento de nuevos Sistemas de Reservas Electrónico como el 3milenioll, más rápidos y accesibles que vende el Caribe como destino turístico.
5. La Feria Internacional del Turismo, FIT Cuba 2019, con país invitado España, celebrada este año con motivo del medio milenio de La Habana.
6. Enfrentamiento del gobierno cubano ante la ley norteamericana Helms-Burton.

Fortalezas

1. Único turoperador totalmente cubano que cuenta con receptivo propio y permanente en todos los hoteles del cayo.
2. Mantiene una imagen de marca de prestigio y fuertemente posicionada en el extranjero.

3. Cuenta con dos oficinas en el destino de Villa Clara, una en Santa Clara y otra en Caibarién.
4. Se inserta dentro del polo turístico de mayor desarrollo emergente de Cuba.
5. Se destaca como la única agencia en la isla que opera con el turismo norteamericano.
6. Preparación del personal en las diversas actividades que desempeñan.
7. Variedad de los productos turísticos de la agencia.
8. Excelentes vínculos con los proveedores de servicios.
9. Se realizan reservas aéreas a través del mayor sistema de gestión de reservas automatizado de todo el país (Amadeus).
10. Asistencia y representación en los hoteles de la cayería y en el aeropuerto de Santa Clara.

Debilidades

1. No se ofertan todos los servicios que están contemplados en el objeto social de la entidad.
2. Escaso personal para la realización de la función de Promotor de Venta y Representante.
3. Reducido espacio en la oficina de Santa Clara, que imposibilita en ocasiones atender a los clientes que solicitan los servicios de la agencia.
4. Inadecuada coordinación de ciertas actividades de importancia entre los mercados y las oficinas en el territorio.
5. Limitado acceso a Internet por los trabajadores de la Sucursal.
6. Encarecimiento de los servicios y productos en la Agencia de Viajes, en especial las opcionales turísticas, por el aumento de la tarifa de los prestatarios transportistas.

Resultados del análisis estratégico

Los resultados del Diagnóstico Estratégico se valoran para poder establecer la posición o tendencia de la empresa. En este caso el procedimiento utilizado para ello resultó ser la Matriz DAFO, determinando sus cuatro grandes áreas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, de ahí su nombre. Una vez obtenido el listado de los cuatro grandes grupos de la matriz, el equipo de directivos y especialistas se pone de acuerdo en los criterios que deciden el impacto de las variables internas sobre las externas, los cuales

giran alrededor de precisar: Las fortalezas impactan sobre las oportunidades en el grado que permiten aprovecharlas y en las amenazas en el grado que permiten atenuarlas, en caso que se manifiesten. Las debilidades impactan en las oportunidades en el grado que permiten se desaprovechen y en las amenazas en el grado que hace más vulnerable a la empresa, en caso que se manifiesten. A partir del análisis matricial DAFO (**Anexo 13**) mediante la propuesta hecha por el Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez en Apuntes de Administración Estratégica, se pudo determinar que la agencia se encuentra ubicada en el cuadrante donde impactan las Fortalezas y Amenazas, pues es donde ocurre el mayor número de impactos. Esto significa que la empresa debe enfrentarse a las amenazas haciendo uso de las fortalezas con que cuenta para lograr ventajas competitivas y el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos de la organización, para lo cual debe atenuar a corto plazo las debilidades y resistir al máximo los efectos negativos de las situaciones externas, para de este modo ganar en Fortaleza y aprovechar las Oportunidades que le ofrece el entorno. Las principales Fortalezas cuyo aprovechamiento y desarrollo se han identificado con mayores posibilidades para lograr el mayor beneficio de las Oportunidades, así como para reducir el impacto de las Amenazas que la agencia ha identificado en el entorno ,son las siguientes: Estar insertada dentro del polo turístico de mayor desarrollo emergente de Cuba; una imagen de marca de prestigio y fuertemente posicionada en el extranjero; variedad de los productos turísticos de la agencia y excelentes vínculos con los proveedores de servicios. Las principales Debilidades que limitarán a la agencia el mayor aprovechamiento de las Oportunidades y que podrán agravar los efectos negativos de las Amenazas identificadas en el entorno, son las siguientes: Escaso personal para la realización de la función de Promotor de Venta y Representante; no se ofertan todos los servicios que están contemplados en el objeto social de la entidad y el limitado acceso a Internet por los trabajadores de la agencia. Las principales Oportunidades que podrá aprovechar la agencia para desarrollar su Misión son las siguientes: Incremento de la oferta turística al mercado nacional; incremento del número de personas que viajan procedentes de los EE.UU (comunitarios) y surgimiento de nuevos Sistemas de Reservas Electrónico como el 3milenioll, más rápidos y accesibles que vende el Caribe como destino turístico. Las principales Amenazas que podrán afectar a la agencia en el cumplimiento de su Misión son las siguientes: Falta de sistemas

nacionales de reservas, en especial el de alojamiento automatizado; aumento progresivo del precio fijado por los proveedores y la calidad no sostenida en la prestación de los servicios de algunos proveedores.

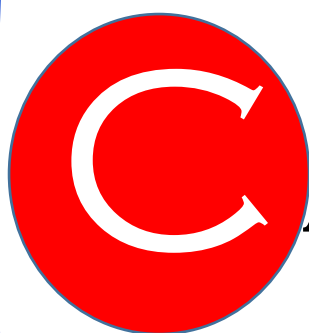
Problema estratégico

Tomándose en consideración la fuerte y marcada operación turística que tiene la provincia de Villa Clara se puede afirmar que mientras no se cuente con suficiente personal de trabajo en la agencia de viajes, dígame promotor de ventas y un representante en cada hotel de la cayería norte, lo cual resulta imprescindible para el buen desarrollo de las operaciones de la agencia en la región y en el polo turístico cayos de Villa Clara, no se podrá brindar eficientemente los servicios de asistencia y representación en nuestras oficinas y en los hoteles, que permita brindarle al cliente un mejor trato personalizado que se ajuste a sus deseos y expectativas.

2.4 Conclusiones del Segundo Capítulo

Realizar el Diagnóstico Estratégico en la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El Diagnóstico Estratégico se considera un paso primordial para alcanzar el perfeccionamiento en la gestión de la empresa turística, ya que este se realiza con el objetivo de valorar la situación actual de la entidad y en particular la relación empresa-entorno.
2. El Diagnóstico Estratégico permitió determinar la posición actual de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara, y comprender hacia dónde debe dirigir sus estrategias la agencia en dependencia de lo que desea lograr.
3. A partir del uso de la matriz DAFO como herramienta para determinar cuáles son los principales problemas del receptivo Havanatur Villa Clara se logró identificar el problema estratégico y la solución del mismo.



CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA AGENCIA DE VIAJES HAVANATUR EN VILLA CLARA.

3.1 Introducción

A partir del diagnóstico estratégico aplicado a la entidad objeto de estudio los resultados obtenidos afirman la necesidad de la realización de un Plan de Negocio para la Agencia de Viajes Havanatur en Villa Clara; sobre bases científicamente fundamentadas, lo que dota a la agencia de un documento rector donde se detalle la información relacionada con la misma; así como sus estrategias, políticas y acciones en el futuro.

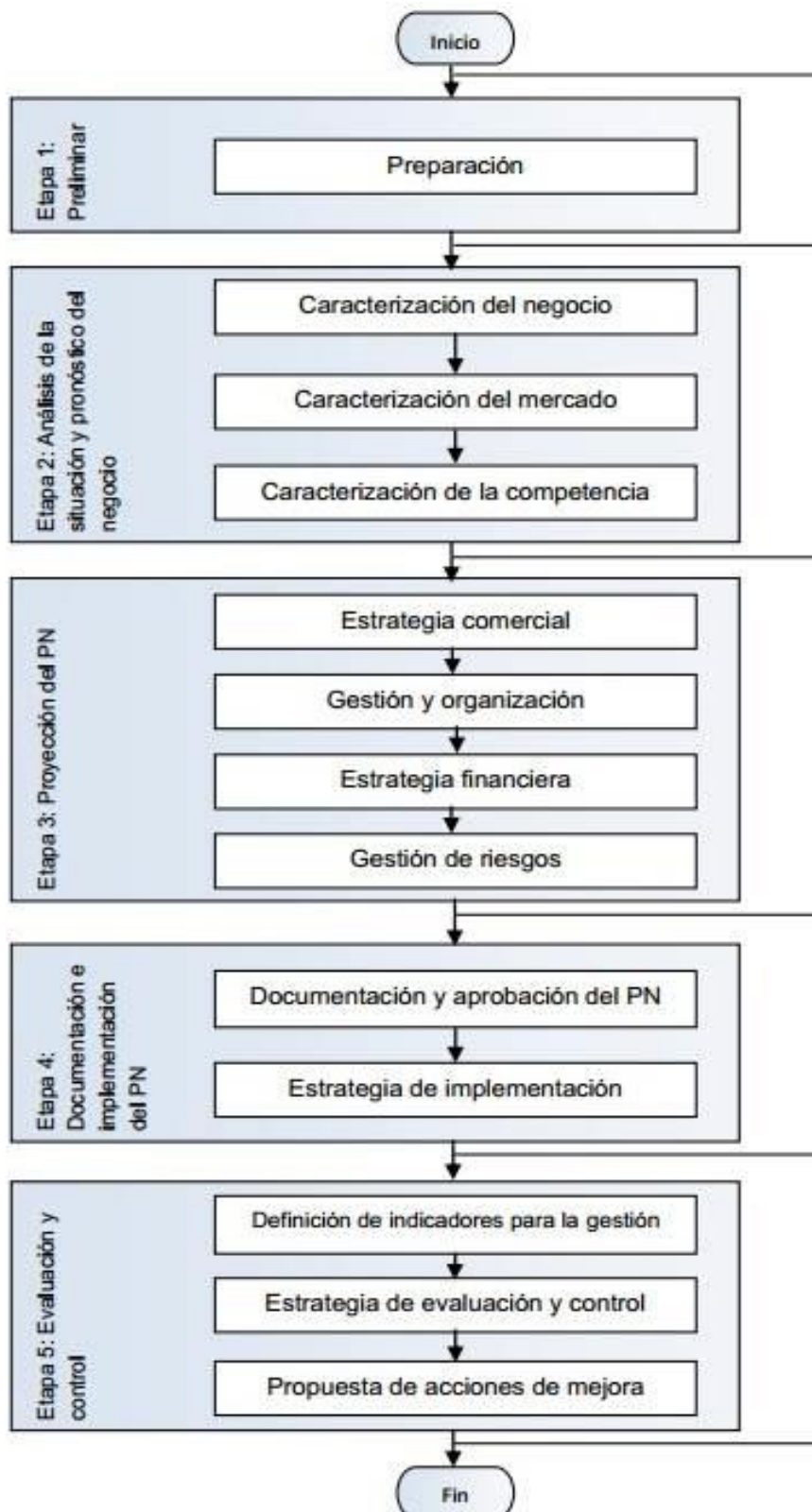
El presente capítulo tiene como objetivo principal la elaboración del Plan de Negocio para la Agencia de Viajes Havanatur, aplicando el procedimiento elaborado por Santiago Contreras, profesor del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas en el año 2010. Esta metodología se considera apropiada para la entidad objeto de estudio y se demuestra la viabilidad y eficacia del procedimiento seleccionado, a partir del desarrollo de las diferentes etapas del mismo y la utilización de las herramientas de análisis requeridas para su éxito.

El procedimiento seleccionado fue diseñado para ser aplicado en entidades extrahoteleras. La información se obtuvo a partir de la aplicación de técnicas de trabajo en grupo, la observación directa, el análisis de documentos y la realización de entrevistas no estructuradas

3.2 Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en instalaciones extrahoteleras

La elaboración del Plan de Negocio se realizará, como se ha mencionado, a partir de un procedimiento propuesto por Contreras (2010), seleccionado a través del análisis realizado en el último epígrafe del primer capítulo, donde se demostró que tiene una mayor correspondencia con los criterios que se necesitan analizar en este tipo de estudio, sirviendo entonces para alcanzar los objetivos que se persiguen tal como se muestra en la **Figura 1.**

Figura 1. Procedimiento para elaborar un Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara.



Fuente: (Contreras, 2010)

El mismo consta de cinco etapas como se expone a continuación:

Etapas 1. Preliminar

Esta etapa tiene como objetivos la familiarización con el negocio objeto de análisis y la involucración del personal y su capacitación en caso de ser necesario. Debe quedar expuesto al final de la etapa un plan de ejecución donde se ordenarán las etapas siguientes (Contreras, 2010).

Preparación

Esta fase propicia el desarrollo de acciones relacionadas con: la coordinación de todos los factores que intervienen en la agencia en favor de la gestión haciendo uso del Plan de Negocio y el conocimiento por parte de cada individuo de en qué forma sus esfuerzos individuales se integran a los del colectivo (Contreras, 2010).

Etapas 2. Análisis de la situación y pronóstico del negocio

El objetivo de esta etapa está en caracterizar el negocio, el mercado y la competencia a través de la determinación de los elementos que fundamentan su existencia y desarrollo proyectado. El análisis de los mismos aparece a continuación como fases dentro de esta etapa (Contreras, 2010).

Caracterización del negocio

En esta fase se describe la situación actual de la agencia, teniendo en cuenta el propósito del negocio, su reseña histórica, su estructura legal y otras características destacadas tales como productos únicos o con características especiales. También contiene la denominación de los productos y servicios ofrecidos, así como sus características y beneficios (Contreras, 2010).

Caracterización del mercado

El objetivo principal de este apartado es demostrar que el mercado existe. Se debe investigar brevemente al mercado teniendo en cuenta el tamaño del mercado, la extensión geográfica y segmentos, y por supuesto las necesidades, percepciones y comportamientos de compra de los clientes. Para realizar posteriores pronósticos de volúmenes de ventas y facturación se recomienda tener en cuenta también el estudio de la demanda estimada (Contreras, 2010).

Caracterización de la competencia

Analizar la competencia es fundamental; esta caracterización debe incluir la identificación de competidores, sus tendencias futuras, las cuotas de mercado y los productos y servicios de la entidad que contarán con mayor preferencia que los de los competidores (Contreras, 2010)

Etapas 3. Proyecciones del Plan de Negocio

Las etapas analizadas del procedimiento han permitido identificar las ideas de negocio, el mercado y la competencia. Corresponde en esta etapa el establecimiento de objetivos y estrategias comerciales, organizativas, y financieras necesarias para el logro de los beneficios esperados. Para esto se cuenta con cuatro fases (Contreras, 2010).

Estrategia Comercial

Según Porter (1980); citado en Contreras (2010), las agencias deben estar orientadas hacia el mercado. Para ello es necesario identificar objetivos comerciales que respalden el éxito de la instalación. El autor propone entonces identificar los objetivos comerciales (Ejemplo: rentabilidad, aumento de las ventas, diversificación e incremento de la participación de mercado) y presentar las estrategias comerciales a través de planes comerciales basados en las variables: producto/servicio, distribución, precio y promoción.

Gestión y organización

El objetivo de este apartado es demostrar que la capacidad de manejar el negocio existe. Las acciones pueden estar enfocadas en puntos clave tales como: recursos humanos, marketing o comercial; el departamento de operaciones o reservas y el departamento de contabilidad (Contreras, 2010).

En la elaboración de la estrategia de RRHH, es necesario describir a las personas involucradas en la empresa, destacando tanto, sus fortalezas y habilidades, como sus debilidades. En cambio, en la redacción de la estrategia de producción/servicio se debe describir el proceso de producción o servicio destacando la ventaja competitiva si es posible a partir del abordaje de algunos aspectos como: materiales y equipos y su costo, el proceso productivo, las operaciones subcontratadas, y el monitoreo de la calidad. Mientras que en el apartado que se refiere al inmueble, se caracteriza el local u oficinas incluyendo detalles de permiso, patente, requisitos sanitarios o de seguridad, permisos urbanos, etc., costo y potencial para su extensión.

Estrategia financiera

El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede generar utilidades y a su vez un flujo de caja suficiente para poder afrontar los pagos a proveedores, personal y otros, a medida que se hagan exigibles (Contreras, 2010).

Gestión de riesgos

Según Contreras (2010), este apartado comprende desde la identificación de los riesgos hasta la aplicación de acciones que permitan eliminar las causas o mitigar sus efectos. De forma resumida las actividades son:

- Identificación del riesgo
- Análisis y evaluación del riesgo
- Tratamiento y seguimiento del riesgo

Para dar cumplimiento a esta fase el autor propone una tabla donde aparecen los criterios para establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y otra con criterios para determinar el impacto de riesgos, como instrumentos de guía; además propone la matriz para la calificación del nivel de riesgo, presentada por González (2005).

Etapas 4. Documentación e implementación del plan de negocio

Documentación y aprobación del plan de negocio

Durante esta fase se materializa el Plan de Negocio en un documento formal. Los acápites propuestos son descritos a continuación pudiendo estar sujetos a variaciones de acuerdo a especificaciones del negocio que sean detectadas en el propio desarrollo del procedimiento (Contreras, 2010).

- Portada
- Identifica al Plan de Negocio, contendrá la siguiente información:
 - Nombre de la agencia.
 - Dirección de la agencia.
 - Identificador de la agencia o Logotipo.
 - Mes y año en que se presenta el plan.
 - Número de la copia.
 - Nombre de quien elabora el plan.
 - Nombre de quien firma el plan.

- Tabla de contenidos

Como parte importante del Plan de Negocio, no debe ser elaborada hasta que el plan no se haya terminado.

- Resumen ejecutivo

Consiste en una breve descripción de los aspectos más relevantes del Plan de Negocio y su propósito con el objetivo de informar de forma rápida y resumida a los interesados.

- Caracterización del negocio

Se debe tener en cuenta los acápites: organización, producto/servicio y mercado y competencia.

- Proyecciones del negocio

En este paso se precisa la definición clara de estrategias:

- ✓ Estrategias y planes de RRHH, Producción/servicios e infraestructura.
- ✓ Estrategia comercial.
- ✓ Estrategia financiera (Punto de equilibrio, Flujo de caja, Estado de ganancia y pérdida, Balance general y Análisis de sensibilidad).
- ✓ Estrategias de gestión de riesgos.

- Conclusiones

Incluye el destaque de las características y beneficios de los productos/servicios, la demostración de conocimiento sobre el mercado y la propuesta de detalles del desempeño real; así como de proyecciones.

- Anexos

Contiene material adicional mínimo, por ejemplo: fotografías, cotizaciones, documentos relacionados con la investigación de mercado, información legal: contratos, arriendos, etc.

El Plan de Negocio debe ser aprobado para su posterior implementación por lo que deberá someterse a varias revisiones.

Estrategias de implementación

Este plan se caracteriza por tener encuadradas todas las acciones que se deben tomar en consideración como garantía de su correcto desempeño. Entre los aspectos que se deben incluir en el plan de implementación se señalan (Contreras, 2010):

- Prioridades para el negocio.
- Restricciones técnicas y de gestión.
- Estimaciones de esfuerzo, costo y duración.
- Estimación de los recursos necesarios.
- Estrategia de gestión del riesgo.
- Planificación temporal.
- Asignación de los roles y responsabilidades del personal involucrado en la implementación.

Etapas 5. Evaluación y control

El objetivo principal de esta etapa es instaurar las pautas en el control de la implementación del Plan de Negocio según los resultados obtenidos de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos definidos y considerando los ajustes necesarios. Esta constituye además una vía para retroalimentar la puesta en marcha del Plan de Negocio aportando de esa forma mayor flexibilidad y adaptabilidad al procedimiento propuesto (Contreras, 2010).

Definición de indicadores para la gestión

La definición de un grupo de indicadores garantizará contar con la información precisa en el momento oportuno de manera que se puedan tomar las decisiones adecuadas (Contreras, 2010).

Estrategia de evaluación y control

En este apartado se define claramente la estrategia a seguir para evaluar y controlar al Plan de Negocio luego de su implementación.

Propuesta de acciones de mejora

Estas acciones pueden ser (Contreras, 2010):

- Diseñar nuevas estrategias y/o planes.
- Replantearse estrategias y/o planes diseñados.
- Corregir errores que durante la puesta en marcha de los planes no arrojaron los resultados esperados o no contribuyeron de forma efectiva en la eficiencia y eficacia del negocio.

3.2 Aplicación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en la Agencia de Viajes de Havanatur.

La elaboración del PN se realizará, como se ha mencionado, a partir de un procedimiento propuesto por Contreras (2010), seleccionado a través del análisis realizado en el último epígrafe del primer capítulo, donde se demostró que tiene una mayor correspondencia con los criterios que se necesitan analizar en este tipo de estudio, sirviendo entonces para alcanzar los objetivos que se persiguen. El mismo consta de cinco etapas como se expone a continuación:

Etapas 1. Preliminar

Preparación

En esta primera etapa se trabajó en lograr la familiarización con la entidad, además de involucrar al personal que labora en la instalación, en especial sus directivos, además de capacitarlos sobre el objetivo y las ventajas de elaborar el Plan de Negocio del complejo. Se realizaron sesiones de trabajo mediante las cuales se explicó cada etapa, y cada una se recogió ordenadamente en un plan de ejecución, teniendo en cuenta: tareas, duración y responsable.

Etapas 2. Análisis de la situación y pronóstico del negocio

Caracterización del negocio

En el Capítulo dos de la presente investigación, paso III Ejecución del diagnóstico se realiza la caracterización general del Objeto de estudio.

A continuación se describe de forma general algunos aspectos así como su misión y visión: La Agencia de Viajes Havanatur S.A Centro, es una cede del grupo internacional de Tour Operadores y Agencias de Viajes de Cuba, Havanatur S.A., única organización de la isla con receptivo propio y líder indiscutible de emisión de turismo hacia la isla siendo en la actualidad un fuerte y posicionado receptivo, el cual tiene la facultad según su Política Comercial, de suscribir contratos con los prestatarios nacionales: entidades hoteleras, extrahoteleras, transportistas y otros prestatarios de servicios turísticos para la confirmación de los productos que vende a través de los canales de distribución de turismo de los mercados emisores y a través de los buroes de turismo; también está facultada para ejecutar la venta de circuitos, programas turísticos, programas para eventos e incentivos, renta de autos, venta de boletería, traslados en tierra, servicios de guía

convencional y especializados, excursiones y estancias, servicios de transportación terrestres y aéreos, para lo cual suscribe contratos con suministradores de los mercados emisores; vender en el país excursiones (opcionales) a clientes individuales y directos y brindar servicios de asistencia y representación a touroperadores y agencias de viajes extranjeras.

La **misión** social de la agencia de viajes Havanatur Villa Clara consiste en:

Somos una agencia, comercializadora del producto turístico cubano, especializada en la actividad receptiva, multiplicadora de las ofertas en todo el territorio nacional y hacia el exterior, prestando servicios de asistencia y representación a touroperadores, turistas individuales o en grupo, organizadora, de actividades opcionales, de incentivos, de turismo especializado y otros servicios contando con un alto nivel profesional y elevada cultura política de sus ejecutivos y trabajadores para satisfacer las necesidades relacionadas con los viajes del mercado turístico.

Visión: Consolidarnos como la agencia líder en el país con un servicio de excelencia, distintivo de calidad con marca Havanatur y una alta eficiencia económica, garantizando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Caracterización del mercado

La presencia de la Agencia de Viajes Havanatur en más de 15 países, confirma la existencia de un mercado que se extiende desde América, Europa, Asia; desde donde se reciben miles de visitantes cada año, quienes escogen al especialista de Cuba, Havanatur, para conocer la Isla.

Otro de los principales sectores de la agencia son los ciudadanos cubanos, residentes en la Isla, que realizan la compra de boletería aérea a través de esta, para visitar otros países del Caribe, América y Europa.

Un nicho del mercado que ha crecido con fuerza en los últimos años, debido a los cambios en las políticas de los Estados Unidos hacia Cuba, son los norteamericanos y los ciudadanos cubanos residentes en dicho país. Havanatur actualmente tiene contratos firmados con cuatro aerolíneas norteamericanas, entre ellas dos de las más importantes, American Airlines y Jet Blue, las cuales han mantenido de manera estable estas relaciones con la agencia cubana. Por otra parte, a diario arriban vuelos chárter provenientes de este destino.

Una de las razones por las que la agencia cuenta con la preferencia de un amplio segmento de mercado, fundamentalmente el cubano, es debido a la política de equipajes y a las ofertas económicas de los vuelos chárter contratados por estas.

La Agencia de Viajes Havanatur S.A Centro define como sus principales mercados a:

Caracterización de la competencia

La agencia Havanatur en Villa Clara ha tenido que llevar a cabo varias acciones comerciales como son, actualización en tiempo de todas las carpetas, la incorporación de nuevas y atractivas ofertas y más agresividad en las ventas, debido a la fuerte competencia que representan otras agencias como, Transat, Air Canadá, Tour Mont Royal a nivel internacional y a nivel nacional la apertura de un buró de venta Copa Airlines el pasado año con la venta de boletería aérea la cual solo lo realizaba anteriormente Havanatur. Esto supone un decrecimiento en las ventas por concepto de boletería.

Havanatur destaca en la industria turística cubana como el único Touroperador cien por ciento cubano, especializado en la venta de boletos aéreos y la única que comercializa con el turismo norteamericano, además, cuenta con representación en otros países de América, Europa y el Caribe, con más de 15 agencias y sucursales.

Havanatur Celimar, con más de 30 años de experiencia, se especializa en viajes desde y hacia los Estados Unidos, ofreciendo vuelos directos desde Miami, Nueva York, Los Ángeles hacia La Habana, Cienfuegos, Santa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba.

La agencia brinda servicios aeronáuticos, de aviación general y carga aérea.

Ostenta el mayor sistema automatizado de gestión de boletería aérea de la Isla, garantizando la venta y asistencia en más de 20 puntos de venta e información turísticas pertenecientes al Grupo Havanatur.

Uno de los productos que ofrece la agencia, destaca por su exclusividad y preferencia entre los clientes, Havanatur Collection, perteneciente al Receptivo Havanatur Tour and Travel, es una marca pensada para la satisfacción de los clientes. Es un producto único del Grupo Havanatur que concentra hoteles de diferentes categorías y situados en diferentes polos turísticos del país. Entre los valores añadidos que ofrece se encuentran:

- Check-in personalizado en el hotel seleccionado
- Coctel de bienvenida

- Early Check in and Late Check según disponibilidad
- Reservaciones garantizadas en restaurantes A la Carta
- Invitaciones a cenas especiales
- Asistencia personalizada

Otro de sus productos estrella son los viajes de incentivos, confeccionados a la medida y altamente solicitados en la actualidad por prestigiosas compañías del mundo para sus empresarios. Estos paquetes incluyen hospedaje en prestigiosas cadenas hoteleras, amplia variedad de actividades sociales, recorridos, cenas de galas, etc.

En términos del mercado, Havanatur, como ya se ha mencionado es la única agencia cubana especializada en la venta de boletería, lo que representa una fuerte ventaja competitiva ante el resto de las agencias de viajes que operan en Cuba.

Tiene una fuerte presencia en el mercado norteamericano y en el segmento representado por los ciudadanos cubanos que visitan países como Panamá, México, Uruguay, Estados Unidos y Europa.

Etapas 3. Proyecciones del Plan de Negocio

Con motivo de definir las directrices del complejo se actualizaron una serie de estrategias, a partir de las cuales se conformarían los planes de acción, las mismas se muestran en la presente etapa.

Estrategia Comercial

Producto/servicio

- Consolidar la Agencia de Viajes Havanatur de Villa Clara como instalación líder en la prestación de servicios de excelencia, distintivo de calidad y alta eficiencia económica.
- Incrementar las ventas de paquetes turísticos.
- Aumentar la calidad y cantidad de las ofertas; así como de las otras facilidades que se ofrecen en la agencia.

Distribución

- Consolidación de nuevos contratos en el destino país y turoperadores.
- Aumentar el trabajo Internet y las redes sociales con el fin de dar a conocer la entidad como producto turístico cubano en todo el mundo.

Precio

- Aplicar la política de precios establecida por el MINTUR, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Comercio Interior y demás organismos e instituciones del Estado.

Promoción:

- Alcanzar el liderazgo de la Agencia de Viajes Havanatur de Villa Clara como producto en el destino, con una mayor efectividad en la promoción y comercialización del mismo.
- Bonificar las ventas mediante terceros adecuadamente.

Teniendo en cuenta los procesos claves que se desarrollan en la agencia, se establecieron estrategias que responden específicamente a los mismos:

Procesos claves de la agencia: recursos humanos; marketing o comercial; el departamento de operaciones o reservas y el departamento de contabilidad.

RRHH:

- Influnciar en el comportamiento del consumidor con el fin de generar un compromiso capaz de captar y fidelizar.
- Poner al empleado en el Centro y darle el feedback necesario para que este satisfecho le apetezca desempeñar su labor y así la consecución de sus objetivos sea mejor.
- Employer branding o la transmisión de los valores de marca mediante las redes sociales de los empleados, con el fin de humanizar el producto.
- Conocer a los empleados y ofrecerles una experiencia personalizada que les aporte valor, y que esto impacte en su comportamiento de modo positivo.

Comercial:

- Actualiza el perfil de tu cliente ideal para no correr el riesgo de atraer un público objetivo que no se corresponda con tu estrategia y que seguramente no estará interesado en tus productos o servicios.
- Revisar las tendencias de marketing y redes sociales, (marketing 2.0, marketing 3.0 centrado en el consumo y en los valores preferiblemente.)
- Diseñar una estrategia SEO para tu web o blog.
- Posicionamiento de marca.
- Analizar las redes sociales.

- Investigar los resultados de la competencia.
- Optimizar el punto diferenciador.
- Revisar que tus objetivos sean Smart.
- Planificación de contenidos.
- Revisar que la imagen de marca represente los valores del negocio.

Operaciones o Reservas:

- Actualizar su sistema de reservas.

Contable:

- Crear un mecanismo para realizar estas funciones sin depender de la sucursal de Cienfuegos.
- Facilitar al gerente de la sucursal en Villa Clara las herramientas para desempeñar estas acciones más rápidamente.
- Otorgar mayor potestad al gerente de la sucursal en Villa Clara.

Estrategia de Recursos Humanos:

Havanatur posee un profesional equipo de trabajo; cuenta con el mayor sistema de gestión de reserva automatizado de todo el país (Amadeus); es dueña de una moderna flota de buses, minibuses y ómnibus, con capacidades de 6 a 46 plazas (Mercedes Benz, Toyota Hiace 2005, Ford Econoline 2002, etc); posee oficinas y representantes en los principales aeropuertos y ciudades del país; sostiene contratos con redes de restaurantes, centros nocturnos, marinas, museos, aerolíneas, rentadores de autos, etc. Cuenta con varios departamentos a nivel de Casa Matriz.

El personal está capacitado en función de las labores que realiza, el plan de capacitación aprobado para el 2018 por el Consejo de Dirección se cumplió en su totalidad.

Se trabaja en la implantación de un sistema integrado de seguridad y salud del trabajo, calidad y medio ambiente de conjunto con la aplicación de la NC-18 000. Existe un manual de seguridad y salud del trabajo.

Estrategias

- Elevar los valores de disciplina, control y exigencia.
- Lograr la adecuada capacitación y superación de todos los trabajadores.
- Perfeccionar el Sistema de Gestión del Capital Humano como se establece en las bases aprobadas según el NC 3000.

- Cumplir con la política de salarios establecida, así como con las condiciones necesarias para la práctica eficiente de las funciones determinadas, incluyendo los medios de seguridad y salud para el trabajo.

Estrategia contable

La agencia no cuenta con un subsistema económico- financiero, pero sus trabajadores si llevan a cabo operaciones financieras diarias como son: cobros por conceptos de ventas de opcionales, ventas de boletería aérea; emisión de voucher para pagos a proveedores de servicios; arqueo y cuadre de caja, firma de cuentas por cobrar y por pagar, etc.

Estrategia

- Lograr un desempeño eficaz de la entidad evitando que se alcancen pérdidas económicas.
- Incrementar la eficiencia de los resultados económicos de la entidad, logrando los valores aprobados en los distintos indicadores.
 - Ingresos, Costos, Gastos y Utilidades.
 - Costo de la mercancía por peso de ingresos.
 - Gastos totales por peso de ingreso.
 - Costos y gastos totales por peso de ingreso.
- Mantener los indicadores de eficiencia energética con resultados positivos.

Estrategia de operaciones

Se encarga de la coordinación y articulación de todos los servicios que presta la agencia, o sea, es quien vela por el cumplimiento de las funciones específicas de cada área. En Havanatur Villa Clara no existe un área definida de este tipo, sino que de estas funciones se encarga todo el colectivo, puesto que hasta el momento la demanda de excursiones y transfer no es suficiente como para crear un puesto de mando en función de estas actividades.

Estrategia

- Mejorar la calidad de los servicios ofertados a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Utilizar sistemas informáticos y de control actualizados.
- Perfeccionar el sistema de aplicación de reservas.

Gestión de riesgos

Las principales debilidades y amenazas de la entidad objeto de estudio que fueron identificadas constituyen riesgos potenciales en el cumplimiento de las estrategias y planes. Las mismas se organizaron en la **Tabla 1**, donde se clasifican según causa de origen, probabilidad de ocurrencia, impacto de riesgo y nivel de riesgo. Para esto se tienen en cuenta los criterios aportados por Contreras (2010) sobre la causa de origen y la probabilidad de ocurrencia (PO), así como la Matriz para la calificación del nivel de riesgo según González (2005).

Tabla 1. Clasificación del riesgo

Riesgo	Causa de origen	PO	Impacto de riesgo	Nivel de riesgo
Crisis financiera a nivel mundial.	Externo	alta	moderado	Alto
Escaso personal para la realización de la función de Promotor de Venta y Representante.	Externo	alta	grave	Alto
Situación internacional inestable económica, política y socialmente; que perjudica la realización de viajes.	Externo	alta	moderado	Alto
Limitado acceso a Internet por los trabajadores de la Sucursal.	Interno	alta	grave	Alto
Reducido espacio en la oficina de Santa Clara, que imposibilita en ocasiones atender a los clientes que solicitan los servicios de la agencia.	Interno	alta	grave	Alto

--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias

- Promocionar el producto turístico a través de actualizadas y atractivas propuestas en Internet y otros medios.
- Emplear correctamente los planes de contingencia del complejo ante posibles cambios en el ambiente político, social e internacional que pudieran afectar la demanda del producto turístico.
- Potenciar el aumento del uso de la Internet en la entidad.
- Ampliar el mobiliario y equipamiento de la entidad.

Etapas 4. Documentación e implementación del plan de negocio

Las etapas a continuación no constituyen objetivo de la presente investigación. Las etapas de implementación y evaluación y control del Plan de Negocio le corresponden al equipo de trabajo del complejo que se encargará de su ejecución. Sin embargo, se ha decidido realizar un esbozo de las mismas, como forma de guía para su posterior aplicación.

Documentación y aprobación del plan de negocio

La materialización del Plan de Negocio se lleva a cabo en esta fase, comenzando por la portada, que contendrá el nombre de la entidad, la dirección de la misma, el identificador de la instalación o logotipo, el mes y año en que se presenta el plan, el número de la copia, el nombre de quien elabora el plan y el nombre de quien lo firma.

La tabla de contenidos refleja los puntos importantes tocados en el Plan de Negocio elaborado, y constituye la segunda página del documento.

Resumen ejecutivo

La Agencia de Viajes Havanatur S.A Centro, es una cede del grupo internacional de Tour Operadores y Agencias de Viajes de Cuba, Havanatur S.A., única organización de la isla con receptivo propio y líder indiscutible de emisión de turismo hacia la isla, que se constituyó hace más de 20 años y desde ese momento, su condición de 100% cubano lo identifica como el especialista cubano, siendo en la actualidad un fuerte y posicionado receptivo.

La agencia tiene la facultad según su Política Comercial, de suscribir contratos con los prestatarios nacionales: entidades hoteleras, extrahoteleras, transportistas y otros prestatarios de servicios turísticos para la confirmación de los productos que vende a través de los canales de distribución de turismo de los mercados emisores y a través de los buroes de turismo; también está facultada para ejecutar la venta de circuitos, programas turísticos, programas para eventos e incentivos, renta de autos, venta de boletería, traslados en tierra, servicios de guía convencional y especializados, excursiones y estancias, servicios de transportación terrestres y aéreos, para lo cual suscribe contratos con suministradores de los mercados emisores; vender en el país excursiones (opcionales) a clientes individuales y directos y brindar servicios de asistencia y representación a touroperadores y agencias de viajes extranjeras.

Constituye el principal cliente de las más prestigiosas cadenas que operan la hotelería en Cuba (Gran Caribe, Sol Meliá, Accor, LTI, Cubanacán, Gaviota, Islazul); posee un profesional equipo de trabajo; cuenta con el mayor sistema de gestión de reserva automatizado de todo el país (Amadeus); es dueña de una moderna flota de buses, minibuses y ómnibus, con capacidades de 6 a 46 plazas (Mercedes Benz, Toyota Hiace 2005, Ford Econoline 2002, etc); posee oficinas y representantes en los principales aeropuertos y ciudades del país; sostiene contratos con redes de restaurantes, centros nocturnos, marinas, museos, aerolíneas, rentadores de autos, etc. Cuenta con varios departamentos a nivel de Casa Matriz.

El departamento Havanatur Tour & Travel ofrece excursiones y giras, así como reservaciones de hoteles, autos, boletería aérea y otros, en todos los buroes del país. El departamento Havanatur Multidestinos garantiza diferentes ofertas para mezclar Cuba con otros destinos de Centroamérica y el Caribe. El departamento Havanatur CELIMAR opera los viajes Cuba Estados Unidos.

El departamento Havanatur Turismo Especializado ofrece programas relacionados con el ecoturismo, turismo de salud, turismo cultural y deportivo, turismo de eventos y congresos, actividades subacuáticas, caza, pesca, así como programas de incentivo elaborados a la medida. La U.E.B Havanatur Tour & Travel Centro comprende tres provincias centrales del país (Cienfuegos, Villa Clara y Sancti Spiritus), las cuales ocupan 29 municipios de los 170 con que cuenta el país.

Para facilitar el traslado rápido y directo de sus clientes, la Agencia Havanatur Villa Clara hace uso de 2 aeropuertos en la provincia, uno ubicado en el municipio de Santa Clara, para cubrir las operaciones aéreas que se realizan desde y hacia Canadá a través del aeropuerto internacional “Abel Santa María”, con varios vuelos semanalmente procedentes directamente de Montreal, Toronto y Quebec principalmente y otro aeropuerto ubicado en la cayería norte de Villa Clara (Cayo Las Brujas), el cual opera vuelos de menor porte hacia La Habana de forma regular o dos veces a la semana mediante la modalidad de excursiones turísticas aéreas hacia la capital del país. Para cubrir la demanda de alojamiento de sus clientes, la agencia cuenta con contratos firmados con casi 14 hoteles de la provincia y la mayor infraestructura habitacional de las tres provincias que integran la UEB Havanatur Tour & Travel, con alrededor de 4000 habitaciones, de ellos 385 cupos aproximadamente son contratados solamente por Canadá.

La administración de la agencia adquiere carácter participativo, colectivo y con responsabilidades individuales, lo cual contribuye a la rapidez y eficacia de los servicios que presta. Entre los principales servicios que figuran dentro de su Objeto Social se encuentran: la venta de boletería aérea CELIMAR (Cuba-Estados Unidos), Air Europa y Cubana de Aviación; la venta de reservas de alojamiento al destino Cayo Santa María y de multidestinos, donde se fusiona la isla de Cuba con otros destinos del Caribe y Centroamérica; la oferta de opcionales turísticas, así como los programas relacionados con el ecoturismo, caza, pesca, eventos y congresos, turismo cultural y deportivo y el turismo de salud y académico.

El proceso de articulación entre las actividades de representación, mercadotecnia, operaciones y guiaje ocurre simultánea o consecutivamente, debido a su estructura organizativa reducida y en dependencia de la función específica de cada área.

Se proyectan pequeños crecimientos económicos en el próximo año 2018 con el mejoramiento y diversificación de los servicios. La dirección de la entidad, así como los demás departamentos continúan trabajando en busca de la factibilidad económica.

Caracterización del negocio

En este acápite se deberán contener los elementos más importantes relacionados con el previo análisis de la Organización, el Producto/servicio y el Mercado y la Competencia.

Proyecciones del negocio

El equipo que implementará el Plan de Negocio incluirá en este apartado las estrategias y planes por las que guiará su desarrollo el complejo.

Conclusiones

- Entre los principales servicios que figuran dentro de su Objeto Social se encuentran: la venta de boletería aérea CELIMAR (Cuba-Estados Unidos), Air Europa y Cubana de Aviación; la venta de reservas de alojamiento al destino Cayo Santa María y de multidestinos, donde se fusiona la isla de Cuba con otros destinos del Caribe y Centroamérica; la oferta de opcionales turísticas, así como los programas relacionados con el ecoturismo, caza, pesca, eventos y congresos, turismo cultural y deportivo y el turismo de salud y académico.
- Havanatur se alza como la mejor entidad de su tipo en el destino, por lo que la competencia se limita a productos sustitutivos en ciertos períodos del año, lo que favorece su desenvolvimiento en el mercado.
- Su ubicación en el centro del país la convierte en un atractivo por su combinación de servicios ante los ojos de los que visitan al destino.
- En los últimos años se observa un ligero crecimiento en cuanto al promedio de ventas diarias.

Anexos

Para finalizar, se deberá incluir cualquier material adicional pertinente, como fotografías, cotizaciones, documentos relacionados con la investigación de mercado, información legal: contratos, arriendos, etc.

Una vez que se termine su documentación, debe ser aprobado para implementarse.

Estrategias de implementación

Una vez que se acuerde implementar el Plan de Negocio, se deben tener en cuenta una serie de elementos para asegurar su correcto desempeño; ya sean las restricciones, prioridades, estimaciones de esfuerzo, costo y duración, recursos necesarios, su planificación temporal, las responsabilidades de las personas involucradas, y por supuesto la estrategia de gestión de riesgo elaborada previamente.

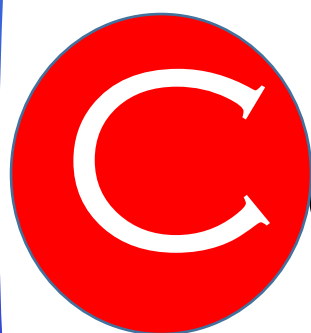
Etapas 5. Evaluación y control

Esta etapa es de vital importancia una vez que se decida aplicar el Plan de Negocio. Cada una de las fases que aquí se contiene tiene su propio papel en el logro de la adecuada evaluación y control de la implementación del plan.

El equipo que trabajará en el desarrollo de esta etapa deberá primeramente definir los indicadores que medirán el funcionamiento del Plan de Negocio, luego dar a conocer la estrategia a seguir para evaluar y controlar al Plan de Negocio y por último, proponer acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.3 Conclusiones del tercer capítulo

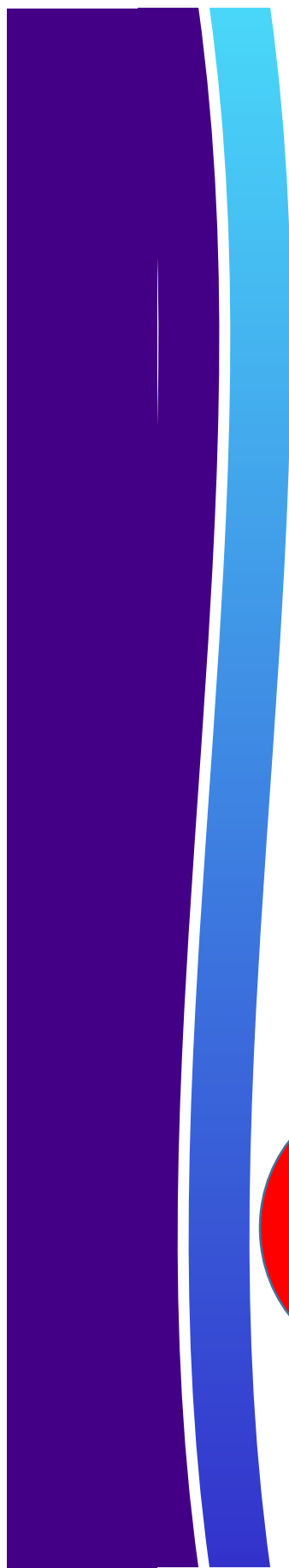
1. El procedimiento seleccionado para el diseño de un Plan de Negocio como instrumento de planificación que permitirá el mejoramiento de la planificación de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara es aplicable a las condiciones de este tipo de entidad.
2. Al aplicar del procedimiento seleccionado en la entidad objeto de estudio, se comprobó que es un procedimiento flexible, fácil de aplicar, abarcador, con consistencia lógica y pertinente.
3. El Plan de Negocio diseñado ofrece amplia información de la entidad y puntualiza en importantes etapas para prever riesgos y evaluar y controlar su implementación.
4. El Plan de Negocio diseñado constituye una herramienta que contribuye a una adecuada dirección de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara, propiciando el desarrollo exitoso de la misma a través de su implementación.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

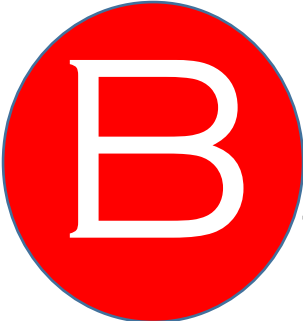
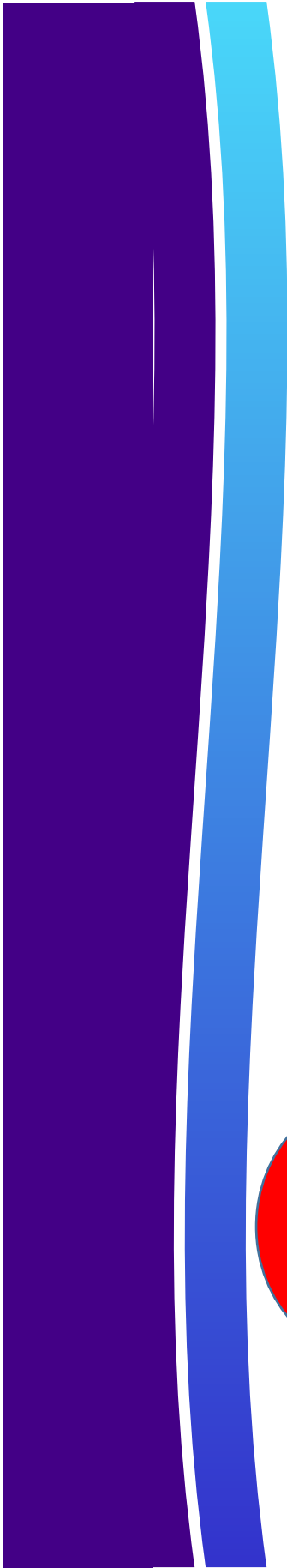
1. El análisis bibliográfico permitió profundizar en las tendencias y las perspectivas de la actividad que realizan las agencias de viajes, particularmente la Agencia de Viajes Havanatur, la cual juega un papel fundamental como principal receptiva del turismo en el destino de Villa Clara. Se analizaron varios procedimientos para elaborar un Plan de Negocio, se seleccionó el de Contreras (2010) ya que se dirige a instalaciones extrahoteleras y resultó ser el más adecuado de todos los analizados.
2. Se aplicó un procedimiento diagnóstico que arrojó la necesidad de implementar acciones estratégicas, como la aplicación de una herramienta de dirección capaz de la gestión y evaluación del desempeño de la entidad objeto de estudio, definir los aspectos más importantes de la misma y prepararse ante una posible alianza empresarial, decidiéndose elaborar un Plan de Negocio.
3. La aplicación de herramientas de análisis como la matriz DAFO facilitó proponer el camino a seguir en relación a la gestión de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara, así como también, permitió identificar los principales problemas a los que se enfrenta la agencia y las potencialidades con las que cuenta para minimizar los efectos adversos del entorno.
4. La aplicación del procedimiento seleccionado para elaborar el Plan de Negocio de la Agencia de Viajes Havanatur en Villa Clara, evidenció su factibilidad y su adecuada utilización en el objeto de estudio práctico elegido. Se elaboró un Plan de Negocio que permitió satisfacer las exigencias de organización y proyección de la entidad, por lo cual queda validada la hipótesis planteada y cumplido el objetivo general de la investigación.



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Implementar los resultados de la investigación en la entidad objeto de estudio con la finalidad de mejorar los resultados de la Agencia de Viajes Havanatur Villa Clara.
2. Presentar los resultados en Consejos de Dirección de la Agencia de Viajes para que el resto de los trabajadores conozcan de los resultados de la investigación.
3. Proponer un sistema de capacitación al personal en función de la introducción de los resultados.
4. Presentar los resultados de la investigación en eventos y publicaciones científicas en aras de dar a conocer sus resultados y generalizar los mismos en otras agencias del territorio.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, Miguel Ángel. (1997) Agencias de Viajes. Organización y Operación. Editorial Trillas. S.A. de C.V. México, 1997
2. Almoguera, J. (2016) Plan de Negocio. ESINE Centro de Estudios Técnicos Empresariales. España.
3. Alvares, A. (2010).Propuesta de diseño para la organización y gestión en la Agencia de Viajes Havanatur Receptiva en Villa Clara. Tesis en opción al Título Académico de Licenciado en Gestión Turística. CETUR Santa Clara.
4. Arcos, R. (2015) "Cuba se afianza como destino turístico" en Granma. Educación Única, No. 57. 9 de marzo de 2015. ISSN 0864-0424.
5. Asociación mexicana de hoteles y moteles (1992). Manual del puesto de administración en AA VV. Editorial Limusa S.A., México.
6. Ayala Castro, Héctor y Col. (2002). Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el turismo. Apuntes. Maestría en Gestión turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR-UH. La Habana, Julio 2002.
7. Azapa, R. y Moreno, S. (2008) Cómo hacer un plan de negocio. Organización Internacional del Trabajo. Centro Internacional de Formación. ISBN 978-92-9094-466-9.
8. Bertona, Raúl. (2008) Plan de Negocios "Plan de Negocios". Gestipolis.com. Website: www.gestipolis.com/finanzas-contaduria/mujeres/plan-de-negocios-manejode-capital.html Consulta: Noviembre, 2008.
9. Blanco, A. y Fernández, C. (1996). Producción y venta de servicios turísticos en AA VV. Editorial Síntesis S.A., Madrid.
10. Caballero del Busto, A y R, Pons., (2004) Posicionamiento Estratégico de Productos turísticos. Recuperado de: www.monografia.com. (Accesado el 12 de enero del 2019)
11. Cárdenas, Y. (2015) Diseño de la Estrategia Comercial de La Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara. Licenciatura en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

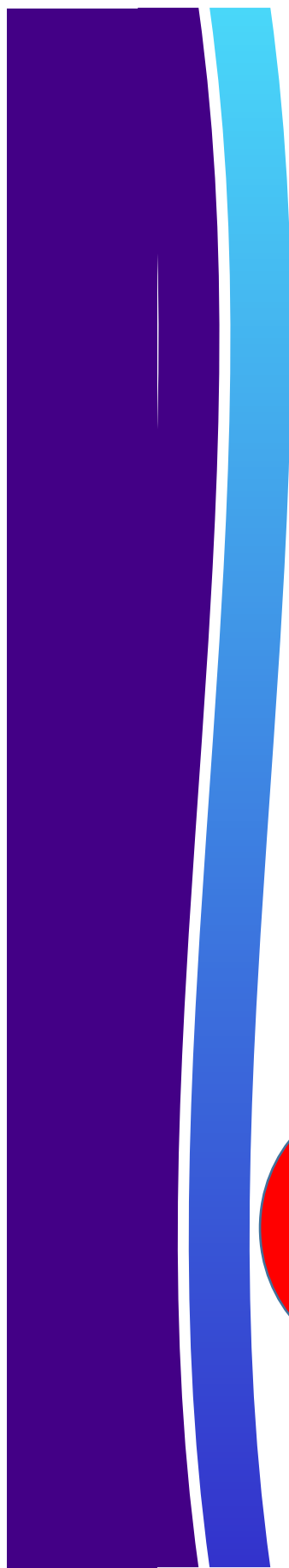
- 12.Castellón, Liatne (2010). Propuesta de Plan de Marketing para la Sucursal Marina Marlín SA Cienfuegos. Tesis presentada en opción al Título de Licenciatura en Turismo. CETUR. Santa Clara. Cuba
- 13.Colectivo de autores (2000). AA.VV. Extraído el 19 de enero del 2009 desde [www.monografias.com/trabajos11/ trabagenc/trabagenc.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml) - 73k,
- 14.Colectivo de autores (2000). Agencias de Viajes. Localizada en Web side: www.monografias.com/trabajos11/ trabagenc/trabagenc.shtml. Consultada en enero 2019.
- 15.Colectivo de autores (2000): Agencias de Viajes. Sitio Web: www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml Consulta: Enero, 2019
- 16.Contreras, S. (2010) Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Empresas Extrahoteleras de Restauración. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
- 17.Cooper, Ch., (2007) El Turismo, Teoría y Práctica. 3ra Edición. Madrid. Ed. Síntesis S.A
- 18.Cruz, N., (2009) Canadá: potencialidades para el turismo cultural en Ciudad de La Habana. Tesis de maestría en gestión turística. CETUR. Cuba.
- 19.Cuba Debate (2015) “Turismo cubano está abierto a negocios e inversiones, asegura ministro del ramo” en Cuba Debate [En Línea] Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/01/31/turismo-cubano-esta-abierto-anegocios-e-inversiones-asegura-ministro-del-ramo/#.VPTt-cmPIdU>. [Accesado el 14 de enero del 2019]
- 20.De la Rosa, J.M. (2016) Cuba atrae a los grupos turísticos españoles. Artículo publicado en Hosteltur. [En línea] Recuperado de <http://www.hosteltur.com/edicion-impres/turismo-familiar>. 44p. [Accesado el día 18 de mayo 2016]
- 21.De la Torre, F (1995) Agencias de Viaje. En su: Agencias de Viaje y Transportación. Cap. II. Págs. 526. Editorial Trillas México.
- 22.Díaz, Pita María Antonia, Linares Teijeiro Ana, Jouve Noa Caridad. (2002) Glosario de Términos Turísticos. EAEHT. Ciudad Habana. 2002.

23. Díaz, Y. (2004), Gestión de AA VV. EHT “Alberto Delgado.
24. Figueras (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. Econ. y Desarrollo vol.153 supl.1 La Habana. Versión on-line ISSN 0252-8584
25. Figuerola, M., (1991) Teoría Económica del Turismo. España, Alianza Editorial, S.A.p-34.
26. Fontanez, Diana (2005) Como elaborar un Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm>
27. Fuentes de Armas, Raysa Lupe et al. (2016). El turismo: fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba. Retos Turísticos, Vol. 15, No. 2.
28. Gómez, F. (2016). “Origen y desarrollo del Turismo” [En línea]. Recuperado de: <http://www.periodicobuenviaje.com> [Accesado el día 18 de marzo de 2016]
29. Góngora Mulet, Isaelio. (1997) Dossier de dirección de Marketing. EAEHT, 1997
30. González, B. (2009) Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos Hoteles de Tránsito categoría tres estrellas. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
31. Gurría DiBella, Manuel. (1991) Introducción al Turismo. México: Trillas, 1991. Págs. 13-39.
32. Gutiérrez Castillo, Orlando; Gancedo Gaspar, Nélida (2002) Una década de desarrollo del turismo en Cuba. (1990-2000). Revista Economía y Desarrollo No. 2 / Vol. 131 / Jul.-Dic. / 2002
33. Hernández Martínez, R., Zaragoza Romero, L. D. (2004). Plan de Negocios para la creación del aserradero "San Felipe Maderas". Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre.
34. Hernández, Y; C, Martínez y Machado, E., (2016). Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara

35. Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, presentado por el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz. La Habana. Abril de 2016.
36. Koontz, H. & Weihrich, H. (1984). Administration, Mc Graw Hill, EE.UU.
37. Korstanje, M., (2006) Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/>. [Accesado el 12 de enero del 2019]
38. Laborde, O. (2009). Elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara. Tesis en opción al Título Académico de Licenciado en Gestión Turística. CETUR Santa Clara.
39. Marrero Manuel (2008). El ministro de Turismo de Cuba sostiene que 2008 va a suponer la 'total recuperación del mercado español' 2 febrero del 2008. localiza en Web site: http://actualidad.terra.es/internacional/articulo/turismo_cuba_ministro_sos_tiene_va_2222896.htm
40. Martín, R., (2006) Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos .Universidad de La Habana.
41. Martínez Carlos (2008). Curso de Dirección Hotelera impartido en la Maestría en Gestión Turística.
42. Martínez, C. (2007) Reseña sobre micro, pequeña y mediana empresa. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
43. Martínez, C. (2017) Reseña sobre micro, pequeña y mediana empresa. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
44. Martínez, C. et al. (2007) "El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas". [En línea] Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml> [Accesado el día 14 de mayo de 2019]
45. Martínez, C. et al. (2019) "El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas". [En línea] Recuperado de:

- <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml>
[Accesado el día 14 de enero de 2019]
46. Martínez, C; Moya, Y; González, B. (2007) Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística. Web Site: <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnostico-estrategico-pymes/diagnosticoestrategico-pymes.shtml>
47. Martínez, O. (2008) Intervención sobre temas de Plan y Presupuesto 29-12-2008 en el periódico Trabajadores. “Lograr que el salario cumpla su función como retribución por el trabajo y estímulo a la productividad”. Consultado febrero 2009
48. Monagas, O. (2013) Plan de Negocio con enfoque al desarrollo local en Hostales No Estatales de Santa Clara. Aplicación Caso de Estudio “Hostal Pilar”. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
49. Monografía, (2005) Gestión de Destinos Turísticos. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana, Cuba
50. OMT (2001). Recomendaciones estadísticas de la ONU. Pág. 62.
51. OMT (2009) Barómetro del Turismo Mundial 2009. Sitio Web: <http://www.camempresas.com/CAMProduccion/comun/mostrarNoticia.asp?idSeccion=487853&idContenido=831366&mostrarVolver=1>
52. Organización Mundial de Turismo, (2016) “Más de 1 100 millones de turistas viajaron al extranjero en 2015”. [En línea] Recuperado de: <http://www.unwto.org> [Accesado el 27 de enero del 2019].
53. Partido Comunista de Cuba, (PCC). (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Séptimo Congreso del Partido.
54. Pereira, Jorge E. (2006) El Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocio.htm>
55. Perelló, J.L., (2001) Comunicología del Turismo. Recursos y productos turísticos. Mercadotecnia turística. Cuba, Publicitur.SA.

56. Rocher Calbo, Á. (2015). Plan de empresa para la creación de una agencia de viajes de nueva creación: Anroca, S.L. Trabajo final de carrera. Valencia: Universitat Politècnica de València.
57. Rodríguez González, Maite (2009) Aplicación del Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Sucursal Centro .Trabajo de Diploma.UCLV Santa Clara.
58. Rodríguez Pomeda, Jesús. (2001) Gestión de Agencias de Viajes. Universidad de Extremadura Instituto Paulista de Ciencias de Administración (IPCA), Curitiba. 2001
59. Rodríguez, J. (2015) "Tendencias del mercado internacional y su impacto en la economía cubana (I)" en Cuba debate. [En línea] Recuperado de: [http://www.cubadebate.cu/opinion/2015/02/19/tendencias-del-mercado internacional-y-su-impacto-en-la-economia-cubana-i/#.VPTtpsmPIdU](http://www.cubadebate.cu/opinion/2015/02/19/tendencias-del-mercado-internacional-y-su-impacto-en-la-economia-cubana-i/#.VPTtpsmPIdU) [Accesado el día 31 de enero del 2019]
60. Romero, Hortensia. (2007) Agencias de Viajes I. Texto consultado en la Escuela de Hotelería y Turismo. Villa Clara. Santa Clara.
61. Sáez López, P. (2015). Plan de negocio para una agencia de viajes situada en Valencia. Trabajo final de carrera. Valencia: Universitat Politècnica de València.
62. Serra Cantallops, Antoni., (2003): Marketing Turístico. OESIC Editorial, 2003. Madrid, España.
63. Wikipedia (2015) "Plan de Negocios". [En línea] Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio [Accesado el 25 de enero del 2019]



NEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Definiciones de Turismo por diversos autores

No	Autor	Definición
1	Figuerola(1991)	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.
2	OMT (2001)	Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.
3	Nacer y García (2004)	El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.
4	Hernández, Martínez y Machado (2008)	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.
5	Cruz (2009)	El turismo se considera un fenómeno espontáneo que forma parte del modo de vida del ser humano, de su cultura, siendo el objeto de los desplazamientos lo que ha cambiado

		con los tiempos
--	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Tabla comparativa de los conceptos de Turismo abordado por diferentes autores

Criterios	Autores				
	Figuerola (1991)	OMT (2001)	Nacer y García (2004)	Hernández, Martínez y Machado (2008)	Cruz(2009)
Desplazamientos de personas fuera de su residencia habitual	X	X	X	X	X
Periodo mayor de 24h e inferior a 1año		X		X	
Conjunto de actividades que se realizan durante un viaje		X	X	X	
Conjunto de fenómenos y relaciones sociales					X
Conlleva un gasto de renta	X				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Definiciones de AAVV

No	Autor	Definiciones
1	De la Torre (1995)	La Agencia de Viajes es una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y presentadores de servicios específicos, con fines de lucro, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes
2	Góngora y Mulet (1997)	Es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestatarios, proporcionando orientación y asesoría.
3	Rodríguez (2001)	Empresa de servicios que fomenta e intermedia la realización de viajes y otras actividades turísticas.
4	Romero (2007)	Las Agencias de Viajes son empresas turísticas que organizan, asesoran y coordinan viajes por los motivos que dentro del ámbito turístico apliquen. Algunas se especializan, otras abarcan o pretenden abarcar todos los servicios posibles. Pero su meta es siempre la misma: especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Tabla comparativa de los conceptos de AAVV abordado por diferentes autores

Criterios	Autores			
	De la Torre (1995)	Góngora y Mulet (1997)	Rodríguez (2001)	Romero (2007)
Actúan como intermediarios	X	X	X	
Proporcionan orientación y asesoría	X	X		X
Coordinan viajes			X	X

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Definiciones de Plan de Negocio.

No	Autor	Definición
1	Maira I. Nápoles, Raúl C. Torres, (2001).	El Plan de Negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos
2	Fontanez (2005)	Precisa el Plan de Negocio como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas
3	Pereira (2006)	Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, a la vez que determinar anticipadamente dónde quiere ir la entidad, dónde se encuentra y cuánto le falta para llegar a la meta fijada.
4	Bertona (2008)	Es un documento escrito que indica la existencia de una oportunidad de negocios y que establece cómo el grupo de trabajo va a trabajar para poder aprovechar la oportunidad identificada.
5	Machado(2011)	El plan de negocio es un documento en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutarse para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, se establezcan los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

6	Wikipedia(2015)	Declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores para que aporten financiación al negocio.
---	-----------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6. Tabla comparativa de los conceptos de Plan de Negocio abordado por diferentes autores

Criterios	Autores					
	Maira I. Nápoles, Raúl C. Torres, (2001).	Fontanez (2005)	Pereira (2006)	Bertona (2008)	Machado (2011)	Wikipedia (2015)
Herramienta de dirección	X		X	X		
Integra documentos	X	X	X	X		X
Oportunidad de negocio			X	X	X	X
Visión futura de la entidad		X	X		X	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. Procedimientos para elaborar un Plan de Negocio

No.	Autor	Pasos del Procedimiento
1	Planner, 2004	1. Resumen ejecutivo. 2. Objeto del negocio. 3. Vista previa del negocio. 4. Productos y/o servicios. 5. Análisis de mercado. 6. Estrategia de marketing y comercialización. 7. Plan operativo. 8. Apéndices e información de soporte.
2	Yandle, 2006	1. Resumen ejecutivo de objetivos. 2. Objetivos de la Empresa. 3. Biografía de los componentes del equipo directivo. 4. Servicios y productos ofrecidos. 5. Mercado potencial de productos y servicios. 6. Estrategia para vender sus productos y servicios. 7. Proyección financiera entre 3 y 5 años. 8. Estrategia de salida.
3	Martínez, 2007	1. Análisis situación de la empresa. 2. Resumen ejecutivo.

		3. Misión. 4. Planes, objetivos y presupuesto. 5. Planes de acción. 6. Anexos.
4	González, 2009	Etapa I: Preparación. Etapa II: Orientación estratégica de la gestión de alojamiento. Paso 1: Caracterización del área de alojamiento. Paso 2: Descripción del servicio alojamiento. Paso 3: Análisis del segmento de mercado. Etapa II: Proyección del Plan de Negocio. Paso 4: Estrategia de comercialización. Paso 5: Estructura y gestión de los recursos humanos. Paso 6: Información económica-financiera. Etapa IV: Implementación, control y perfeccionamiento. Paso 7: Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento. Paso 8: Plan de implementación. Paso 9: Información adicional. Paso 10: Resumen ejecutivo.
5	Contreras, 2010	Etapa 1: Preliminar. • Preparación. Etapa 2: Análisis de la situación y pronóstico del negocio.

		• Caracterización del negocio. • Caracterización del mercado. • Caracterización de la competencia. Etapas 3: Proyección del PN. • Estrategia comercial. • Gestión y organización. • Estrategia financiera. • Gestión de riesgos. Etapas 4: Documentación e implementación del PN. • Documentación y aprobación del PN. • Estrategia de implementación. Etapas 5: Evaluación y control. • Definición de indicadores para la gestión. • Estrategia de evaluación y control. Propuesta de acciones de mejora.
6	Monagas, 2013	I: Fase analítica. • Introducción. • Descripción del negocio. • Diagnostico empresarial. • Documentos normativos.

		• Análisis del mercado. II: Fase estratégica. • Estrategia de comercialización. • Estrategia de precios. • Estrategia de distribución. Estrategia de promoción. • Coordinación y organización de los Recursos Humanos. • Información económica financiera. • Impactos sociales y económicos. • Proyección local. III. Fase Implementación y control. • Riesgos. • Plan de acciones. Resumen ejecutivo.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Tabla comparativa de las metodologías propuestas por los diferentes autores sobre el Plan de Negocio.

Pasos	Autores					
	Planner 2004	Yandle 2006	Martínez 2007	González 2009	Contreras 2010	Monagas 2013
Resumen Ejecutivo	X	X	X	X	X	X
Descripción del	X		X	X	X	X

negocio						
Análisis del mercado	X	X		X	X	X
Análisis de la competencia					X	
Estrategia de comercialización	X	X		X	X	X
Análisis de los recursos humanos				X	X	X
Gestión y organización de la entidad					X	X
Estrategia financiera		X		X	X	X
Riesgos					X	X
Plan de implementación			X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Análisis de varios procedimientos de diagnósticos de diferentes autores.

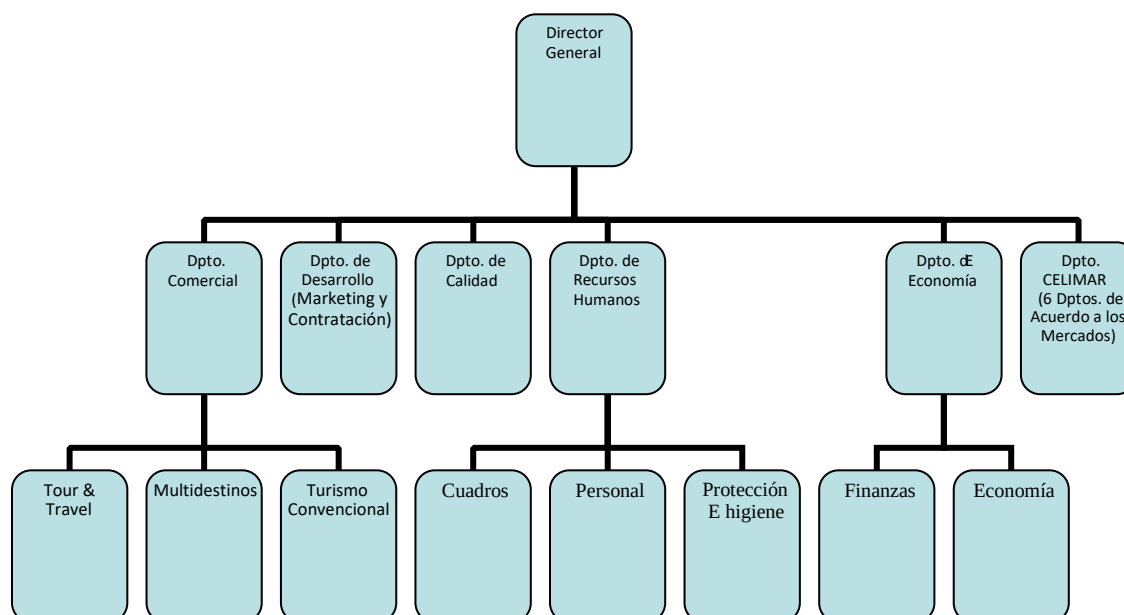
Procedimiento	Autor/Fecha	Aspectos que incluye
Procedimiento de diagnóstico para PYMES industriales y de Servicios	Braidot, Formento y Nicolini (2003)	Diseño y fundamentación del diagnóstico para PYMES, resultados del negocio, gerenciamiento de procesos, planeamiento estratégico e información y análisis.

Metodología para el diagnóstico estratégico diseñado para empresas de pequeño tamaño del sector turístico	Dr. Carlos Cristóbal Martínez y colaboradores (2007)	Dicho procedimiento cuenta con las siguientes fases: Paso I Formación del grupo de diagnóstico. Paso II Elaboración del cronograma. Paso III Ejecución del diagnóstico.
BUNT	Business development Using New Technology (2008)	El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y Guía de formación del consultor.
Metodología para el diagnóstico comercial	Cárdenas (2011)	Para el diagnóstico de la comercialización de una empresa turística extrahotelera cuyo principal producto en su cartera de negocios es la restauración. La misma plantea el análisis interno y externo de la empresa. El primero circunscribe un estudio de las variables del modelo de mix de marketing para los servicios, así como de los principales indicadores financieros y comerciales. El segundo esboza una exploración del entorno, tomando en cuenta al mercado, la competencia, los suministradores, y también los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La metodología concluye con la aplicación de la matriz

		de análisis DAFO.
Procedimiento para diagnosticar la distribución en las Agencias de Viajes receptoras en Villa Clara.	Rodríguez (2012)	Consta de cuatro fases, la primera consiste en realizar una caracterización de la Agencia de Viajes; en la segunda se efectúa un análisis externo a fin de determinar las oportunidades y amenazas, analizando el macro y micro entorno; la tercera fase consiste en realizar un análisis interno donde se fijará las debilidades y fortalezas de la distribución. Por último, se aplicará una matriz DAFO a fin de evaluar los resultados obtenidos en las fases anteriores

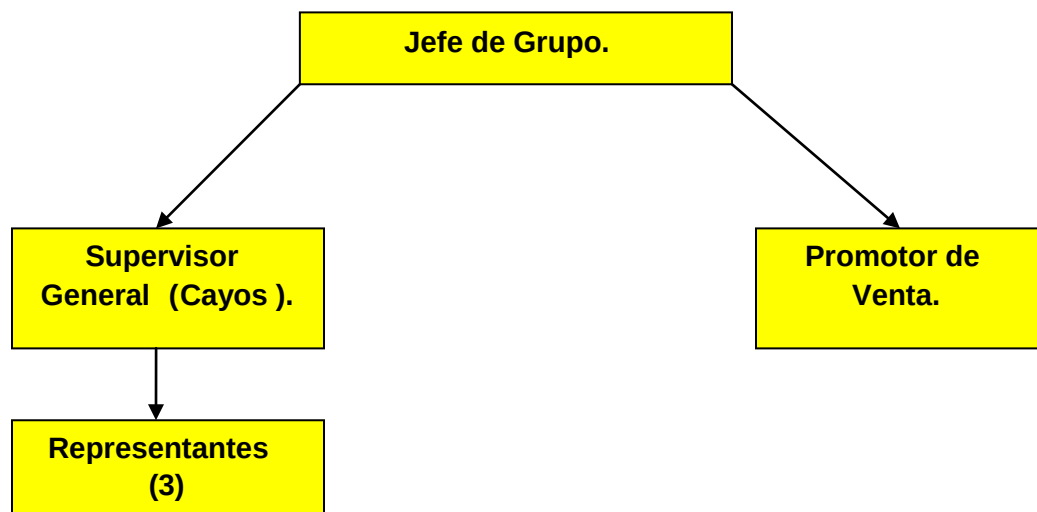
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10. Estructura organizativa de la Casa Matriz.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Estructura organizativa de Havanatur Villa Clara.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Objeto Social de Havanatur.

El presente Objeto Social del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes, Havanatur S.A, resulta de referencia para todas sus dependencias en el país y fue aprobado por el Ministro de Turismo el 21 de noviembre de 2006; como consecuencia debe:

- Actuar como turoperador y receptivo de turismo internacional, que coordina y controla diferentes turoperadores, agencias mayoristas y minoristas en el exterior, operando también mediante subsidiarias y/o turoperadores, agencias y entidades turísticas en general, en divisas.
- Accionar en todas las modalidades de turismo, tanto para Cuba, como entre terceros países, en divisas.
- Realizar actividades de mediación turística entre los viajeros y aquellas personas Jurídicas autorizadas a prestar servicios a éstos, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de representación en Cuba a Turoperadores y Agencias de Viajes Extranjeras, ante los registros públicos competentes, en divisas.

- Prestar servicios de representación a líneas navieras o a buques dedicados al turismo de cruceros, así como brindar servicio de handling y otros afines con esta modalidad de turismo, en divisas.
- Prestar servicios de catering a bordo de los medios de transporte marítimo y terrestre, en divisas.
- Brindar servicios de alquiler de ómnibus turísticos, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de representación de compañías y líneas aéreas nacionales y extranjeras, así como actuar como agente de transportación aérea de pasajeros, cargas y courier en función del turismo, en divisas.
- Prestar servicios de realización de las actividades y facultades colaterales conexas e inherentes al desempeño de las actividades arriba descritas, en función de la industria turística, en pesos convertibles.

Anexo 13. Análisis Matricial DAFO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES							AMENAZAS										
	No	1	2	3	4	5	6	T	1	2	3	4	5	6	7	T	I	
	1		X		X	X	X	4	X	X			X	X		4	8	
	2		X	X	X	X		4	X	X	X	X	X			5	9	
	3		X	X	X	X		4			X	X	X	X		4	8	
	4	X	X	X	X	X	X	6	X	X	X	X	X	X	X	7	13	
	5					X		1	X	X			X	X		4	5	
	6	X					X	2			X			X		2	4	
	7			X	X	X	X	4	X		X	X	X		X	5	9	
	8	X	X	X	X	X		5	X	X		X			X	4	9	

		9	X				X	X	3	X		X		X	X		4	7
		10		X	X	X	X		4	X			X		X	X	4	8
		T	4	6	6	7	9	5	37	8	5	6	6	7	7	4	43	
DE BI LI DA DE S		1		X	X	X	X		4		X		X		X		3	7
		2	X	X	X	X	X	X	6			X					1	7
		3	X	X	X	X		X	5									5
		4		X	X			X	3					X	X	X	3	6
		5	X				X	X	3	X		X		X	X		4	7
		6		X	X	X			3	X	X	X					3	6
		T	3	5	5	4	3	4	24	2	2	3	1	2	3	1	14	
		I	7	11	11	11	12	9		7	7	6	7	5	8	4		

Fuente: Elaboración propia.

