

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE
NEGOCIO EN
ENTIDADES DE TRANSPORTE TURISTICO**
(Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autor: Lic. Jorge Fernández Bermúdez

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara

2011



A nuestro sistema de enseñanza que ha permitido
nuestra superación continua y a esta Revolución a la
cual nos debemos por entero



Al Dr.C Carlos Cristóbal Martínez Martínez quien supo mantener en alto nuestro espíritu de vencer, transmitiéndonos optimismo, confianza, seguridad y conocimientos para enfrentar cada tarea propuesta.

A mis compañeros de trabajo que tanto me apoyaron y me soportaron.

Al colectivo de trabajadores de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, fuente de estudio y aplicación.

A mi familia por su entendimiento.

A Enmanuel, Leidys, Idelvis y Belkys a quienes los considero partícipes de este proyecto.



RESUMEN

Resulta ineludible hoy, a la luz del actual proceso de actualización del modelo socialista, garantizar la efectividad de las empresas cubanas mediante mecanismos y herramientas eficaces y modernas de gestión. La Sucursal TRANSTUR Villa Clara, que se encuentra aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, no está exenta de las últimas transformaciones que se producen en la esfera empresarial del país. Resultados preliminares demuestran que ninguno de los procedimientos y metodologías disponibles para elaborar el Plan de Negocio, satisfacen plenamente las exigencias organizacionales, ni se adecuan a las características de una pequeña entidad de transporte turístico. Por ende, el **propósito** de la presente investigación es *diseñar un procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, como un instrumento que contribuya al logro de la efectividad gerencial*. Para alcanzarlo, se aplican disímiles técnicas de recopilación de información tales como análisis documental, encuestas, entrevistas y criterio de expertos; los datos se enriquecen con una minuciosa valoración holística y cualitativa. El resultado final es la propuesta de un procedimiento, validado por expertos, que sustenta la aplicación de los principios y tendencias modernas en la elaboración de planes de negocios; reconocidas en el marco teórico-referencial de esta investigación, y que constituye un instrumento eficaz para el logro de la efectividad empresarial de las entidades transportistas para el turismo.



ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓ	
1.1 Introducción	9
1.2 Turismo: evolución, conceptos y características	9
1.3 Conceptos, clasificaciones y empresas de transporte turístico	12
1.3.1 Experiencia internacional	14
1.3.2 Experiencia cubana	16
1.4 Pormenores del Sistema de Dirección y Gestión	17
1.5 El Plan de Negocio: conceptos, características y utilidad	23
1.6 Análisis comparativos de las metodologías para la elaboración del Plan de Negocio	27
1.7 Conclusiones del primer capitulo	29
CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN ENTIDADES DE TRANSPORTE TURISTICO	
2.1 Introducción	31
2.2 Premisas para elaborar el Plan de Negocio en las entidades de transporte turístico	31
2.3 Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico	32
2.4 Conclusiones del segundo capitulo	43
CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	
3.1 Introducción	44
3.2 Aplicación práctica del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocios en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	44
3.3 Valoración del impacto económico del procedimiento aplicado en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	77



3.4 Validación del Procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos	79
3.5 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el Juicio de Expertos	83
3.6 Conclusiones del tercer capítulo	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	
Anexo I. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la investigación	
Anexo II. Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores	
Anexo III. Definiciones de Plan de Negocio planteados por diferentes autores	
Anexo IV. Procedimientos, según varios autores, para la elaboración del Plan de Negocio	
Anexo V. Análisis comparativo de los procedimientos para la elaboración del Plan de Negocio	
Anexo VI. Funciones de las unidades estructurales de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	
Anexo VII. Facultades de los directivos en las diferentes unidades estructurales de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	
Anexo VIII. Objeto Social de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	
Anexo IX. Estructura Organizativa de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	
Anexo X. Escritura Notarial 721/2004 mediante la cual se crea la Sucursal TRANSTUR Villa Clara	



INTRODUCCIÓN

Una “nueva era del **turismo**” comenzó pasada la segunda mitad del siglo XX. Tradicionalmente, la realización de viajes estaba solo al alcance de determinadas clases pertenecientes al más alto estrato económico; sin embargo, han ocurrido tres hechos que devinieron en la llamada “masificación de l turismo”: el gran auge económico de las naciones en las últimas décadas, el incremento del tiempo libre y el desarrollo de la tecnología en el ámbito de las comunicaciones y el transporte.

Algunos especialistas afirman que se puede identificar al turismo como una actividad que se inicia propiamente en el siglo pasado y específicamente, al turismo internacional masivo como una actividad propia de su segunda mitad (Quintana y col, 2005).

Según Kester (2010), de un flujo turístico de 25 millones de viajeros en 1950 el turismo internacional creció hasta 880 millones en el 2009 y de acuerdo con el informe de la OMT *Turismo: Panorama 2020*, se prevé que para el año 2020, 1 560 millones de turistas estén viajando por todo el mundo.

Profundos cambios socio-económicos, políticos y culturales - como los tres hechos que produjeron la masificación del turismo – han debido ocurrir para que se produjese este enorme salto cuantitativo en el desarrollo turístico mundial. Es ilusorio pensar que algún país de la geografía mundial haya quedado exento de estos fenómenos, tanto más si tenemos en consideración los impactos económicos, sociales y medioambientales que tiene el turismo sobre las naciones.

Cuba posee un enorme inventario de atractivos y recursos naturales y socioculturales que reporta, mediante su explotación turística sustentable, un caudal considerable de ingresos a la economía. Cuba se ha posicionado ya como uno de los principales destinos del Caribe, trascendiendo la mera modalidad de Sol y Playa y con un poderoso atractivo para cualquier segmento de mercado de la gran industria de los viajes. El pasado año, se logró el record histórico de 2 531 745 llegadas turísticas (Oficina Nacional de Estadísticas, 2011) y desde hace cinco años se ha superado la cifra de más de dos millones de visitantes. El turismo internacional ha jugado un rol protagónico para que, en un lapso de veinte años, Cuba haya transitado de una economía productiva a una economía de servicios.



El desarrollo turístico genera inevitablemente una enorme proliferación de servicios conexos o de apoyo, que integran, entre otros, la **transportación turística**. La mayoría de los turistas utilizan durante su estancia en Cuba diferentes medios de transportes para realizar sus viajes y paseos. El transporte terrestre más común en la actividad turística es el automóvil y el autobús. Los turistas pueden utilizar el sistema de transporte público (taxis, autobuses), o bien, hacer uso de los vehículos que rentan empresas dedicadas exclusivamente al alquiler de autos para uso familiar o de amigos y autobuses para viajes en grupo.

El Grupo Empresarial de Transporte Turístico, TRANSTUR S.A. es la empresa más experimentada en materia de transporte turístico en Cuba y asume el liderazgo de este servicio en el país. Ofrece servicios de traslados por ómnibus, recorridos de ciudad, programas diseñados a la justa necesidad de quienes desean conocer todo el país, alquiler de ómnibus y microbuses y la renta de autos. Complementariamente, brinda a sus clientes servicios técnicos automotores, de comunicaciones y de asistencia técnica en la vía, con cobertura nacional. Estos servicios se ofrecen a través de Unidades Empresariales de Base (UEB) de TRANSTUR en las diferentes provincias del país. Una de ellas es la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, objeto de estudio práctico de la investigación.

Por otra parte, Cuba se encuentra hoy enfrascada en una profunda modernización y actualización del modelo socialista, lo que implica una insondable reestructuración del sistema económico cubano. El Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, Raúl Castro Ruz, retrata la realidad nacional: *“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”* (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Estas transformaciones se enfocan en la solución de distintas problemáticas que constituyen causas medulares de la ineficiencia del sistema empresarial cubano.

Los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se proponen eliminar o mitigar el virus de la ineficiencia empresarial; algunos coinciden con los objetivos de esta tesis, a saber:



Lineamiento # 1: El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

Lineamiento # 7: Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial.

Lineamiento # 8: El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. Igualmente, todos los lineamientos del 13 al 24 (Esfera Empresarial) y del 255 al 268 (Política para el Turismo) coinciden en señalar como objetivo primordial de la actualización de nuestro modelo socialista, el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial cubano.

A este propósito clave apunta la dirección de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. La Resolución 593/2010, emitida el 14 de octubre del 2010 certifica que la Sucursal culminó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) y se encuentra aplicando el **Sistema de Dirección y Gestión (SDG)**, cuyos principios relacionados con el tema de esta tesis rezan (Consejo de Estado, 2007):

c) La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como liderar su personal.

ch) No existen en las entidades que apliquen el sistema problemas sin solución; deben encontrarse a los mismos alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables.

d) Las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y



calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad.

e) La implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto.

j) Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistema de gestión empresarial.

s) La planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.

Es apreciable la magnificación que hace el SGDE eficiencia del sistema de gestión empresarial. Esta investigación pretende aportar resultados reveladores para el logro de este propósito, que se validarán en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

En esta entidad turística se han identificado un conjunto de deficiencias en su proceso de planificación de negocios que, seguramente, afectarán el logro de sus objetivos empresariales; entre ellas:

1. Carencia de mecanismos de retroalimentación efectivos que proporcionen información sobre el mercado, la competencia y otros actores del entorno.
2. Los objetivos no son definidos lo suficientemente claros y retadores, ni toman en cuenta criterios de mercado, competencia e innovación.
3. El sistema de planificación adolece de indicadores suficientes para responder ante los cambios del entorno.
4. Las principales premisas y criterios de planeación son excesivamente centralizados y devienen en dificultades para la comercialización de los servicios. Además ocasiona que la participación efectiva de los trabajadores se vea atrofiada por decisiones impuestas “desde arriba”.



5. Deficiencias en el diseño y despliegue de las estrategias empresariales.
6. Las herramientas de seguimiento y control de los planes no son bastante eficaces para garantizar la mejora continua del proceso de planificación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La causa de los **síntomas** señalados pudieran estar ocasionadas por la carencia de una metodología para elaborar el Plan de Negocio, que satisfaga plenamente las exigencias organizacionales y se adecue a las características de una pequeña entidad de transporte turístico. Esta, en apretada síntesis, constituyó la **situación problémica** que originó el emprendimiento de la presente investigación.

En la bibliografía y trabajos científicos revisados, no se identificaron antecedentes de una metodología o procedimiento para elaborar el Plan de Negocio, de carácter flexible y adecuado a entidades de transporte turístico, que contribuya a la efectividad gerencial en este tipo de organizaciones. Entonces, el **problema científico** a resolver en la presente investigación se define: ¿Cómo elaborar un procedimiento para diseñar el Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, que contribuya al logro de la efectividad gerencial?

Para dar solución al problema científico se ha formulado la siguiente **hipótesis de investigación**: si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, entonces se dispondrá de un instrumento científicamente fundamentado para lograr la efectividad gerencial en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación en el objeto de estudio práctico a partir de su contextualización, enfoque holístico y sistémico, racionalidad, rigurosidad científica, comprensibilidad, coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión, conveniencia de cada uno de los pasos; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones.



2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permite:

- ▲ Diagnosticar, evaluar y explicar, de manera integral, la situación de la entidad transportista para el turismo.
- ▲ Tomar decisiones pertinentes y analizar estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo, así como de los procesos propios de la toma de decisiones gerenciales.

3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento se evidencie su contribución al logro de la efectividad gerencial y de los objetivos organizacionales, así como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta de útil aplicación.

El **objeto de estudio teórico** de esta investigación lo constituye el estudio y análisis de las metodologías y procedimientos para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, en aras de lograr la efectividad gerencial. Por otra parte, el **objeto de estudio práctico** lo integra la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, donde se aplicó el procedimiento propuesto y que cumple con las características requeridas como caso de estudio.

En coherencia con la hipótesis planteada y la determinación del problema científico, se define como **objetivo general** de la investigación: *diseñar un procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, como un instrumento que contribuya al logro de la efectividad gerencial.*

Para consumir el objetivo general se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco teórico de la investigación sobre la base del estado del arte de las teorías más reconocidas sobre los conceptos y fundamentos del turismo, las entidades de transporte turístico, el Sistema de Dirección y Gestión la elaboración de planes de negocios.
2. Diseñar un procedimiento, científicamente fundamentado, para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico.



3. Validar el procedimiento diseñado mediante su aplicación en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, entidad objeto de estudio de la investigación y el Juicio de Expertos.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en la concepción y creación, sobre bases científicas, de un procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en entidades transportistas para el turismo, que suplante las viejas prácticas gerenciales y se erija como instrumento efectivo y novedoso de gestión empresarial en este tipo de organizaciones.

El **valor teórico** de la investigación se fundamenta en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas que se emplean, y la posibilidad de aplicarlas en función de diseñar un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio, adecuado a las características específicas de una entidad de transporte turístico, como un instrumento medular para el logro del éxito organizacional. El **valor metodológico** se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del procedimiento para el Plan de Negocio de entidades de transporte turístico, lo que contribuye a lograr la efectividad gerencial en coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión. De la misma forma, el procedimiento propuesto y las experiencias de esta investigación pueden ser generalizados a este tipo de entidades turísticas. Su **valor práctico** radica en la validez del procedimiento, cuya aplicación devenga en resultados satisfactorios y demuestre su posibilidad de generalización en organizaciones de características similares.

Los **métodos teóricos** que se emplean son:

- ◆ *Análisis – Síntesis*: para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía analizada en general.
- ◆ *Sistémico – Estructural*: para dar un enfoque sistémico y de procesos.
- ◆ *Histórico – Lógico*: en función de indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente.
- ◆ *Inducción – Deducción*: utilizado en la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.



En el caso de las **técnicas y métodos empíricos** se utilizan:

- ◆ *Juicio de Expertos*: para la validación del procedimiento propuesto.
- ◆ *Cuestionarios*: serie de preguntas lógicas diseñadas con el objetivo de determinar el estado de las variables de investigación determinadas.
- ◆ *Investigación bibliográfica y documental*: permite analizar fuentes documentales importantes en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio.
- ◆ *Entrevistas*: se aplican de tipo semi-estructurada y no estructurada con el objetivo de analizar el estado actual de la Sucursal y su planeación de negocio.
- ◆ *Análisis costo – beneficio*: para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio seleccionado.

El trabajo se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone de un **Resumen** de la investigación, un **Índice** donde se expone la estructura del trabajo, la **Introducción** donde se explica la importancia del tema, además de tres capítulos donde se desarrolla la investigación.

La **estructura capitular** de la Tesis de Maestría se presenta de la siguiente forma:

En el **Capítulo 1** se exponen los resultados de una revisión bibliográfica en torno a la evolución, conceptos y características del turismo; las particularidades del transporte turístico; los pormenores del Sistema de Dirección y finalmente se evalúan los procedimientos existentes en la materia de Plan de Negocio.

En el **Capítulo 2** se diseña un procedimiento, sobre bases científicas, para la elaboración del Plan de Negocio en entidades transportistas para el turismo.

En el **Capítulo 3** se aplica el procedimiento propuesto y se valida mediante el Juicio de Expertos.

Por último se plantean las **Conclusiones** y las **Recomendaciones** generales del estudio. Se expone la **Bibliografía** y se relacionan los **Anexos** que contribuyeron al desarrollo de la investigación.



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El **objetivo** del capítulo es exponer un marco referencial de rigor científico, actualizado y fundamentado en las teorías más reconocidas sobre los conceptos y fundamentos del turismo, las entidades de transporte turístico, el Sistema de Dirección y Gestión la elaboración de planes de negocios. Se requiere entonces de un análisis exhaustivo de las obras de prestigiosos autores sobre el tema; los resultados se refieren a los conceptos y características del turismo, los viajes, la hospitalidad y el transporte turístico, como punto de partida para comprender la materia que se trata. Se abordan, además, las particularidades del Sistema de Dirección y Gestión y el estado actual de la disciplina en entidades de transporte turístico. Finalmente, se examinan disímiles metodologías para elaborar el Plan de Negocio se procede a su valoración en coherencia con los propósitos de la investigación (Ver *Anexo I* para consultar el Hilo Conductor).

1.2 Turismo: evolución, conceptos y características

Los orígenes de la palabra *turismo* se sitúan en el antiguo pueblo de Israel, específicamente en uno de los pasajes bíblicos. El vocablo original *Tör* (arameo), tomo su traducción latina en *tornus* y *tornare*, hasta llegar al francés *tour*, viaje y *tourier*. turista o viajero. Su connotación de “viaje de ida y vuelta” lo diferencia de otros fenómenos como los movimientos de migración y emigración.

Abordar, minuciosamente, la evolución del turismo mundial es una tarea salomónica que exigiría múltiples análisis y se desvincularía un tanto de los propósitos del autor en esta investigación. No obstante, es necesario referirse a algunos rasgos generales de la historia del turismo.

Es de sobra conocido que la evolución de este fenómeno se relaciona con el desarrollo social, económico, cultural, tecnológico o político de un país o región. Cinco etapas ha transitado el turismo desde su surgimiento en la época antigua (Norval, 1936; Quintana y otros, 2005; Martín, 2006; Ríos, 2010; Foster, s/a; Fernández, s/a).



1. **Antigüedad-Edad Media:** por motivos religiosos como las peregrinaciones, fomentaban los servicios de alojamiento, restauración, comercio. En el Renacimiento, los desplazamientos se deben a los descubrimientos geográficos. El siglo XVII da lugar a nuevas motivaciones como el *Grand Tour*.
2. **Los inicios de la industria turística (1800-1918):** comienzan con el desarrollo del transporte a partir de la máquina de vapor, propiciando los viajes. El turismo era selectivo para viajeros con alto poder adquisitivo. Se destaca la labor de Thomas Cook, en la organización de viajes y César Ritz, en la hostelería.
3. **Surgimiento del "automóvil" (1919-1950):** Al turismo le afectó negativamente las Guerras Mundiales y la Gran Depresión. El progreso del transporte y especialmente del automóvil produce el estallido del turismo de masas.
4. **Instauración del turismo masivo (1950-1980),** es la etapa del *boom* turístico a pesar de que el número de viajeros aún no era muy elevado, con los avances de la aviación comercial y de la tecnología, una vez finalizada la segunda guerra mundial, la mejor calidad de vida y la estabilidad social, ahora viajar resultaba más barato y el turismo llega a otras clases sociales.
5. **Madurez (1980-2009)** comienza cuando la oferta varía desde productos maduros y consolidados hasta nuevos y exóticos en destinos emergentes, la abundante información electrónica ha provocado el crecimiento de la competencia. El turismo masivo, decrece ostensiblemente tras los ataques terroristas del 2001, a partir del 2003, recupera su crecimiento habitual, que repercute hasta nuestros días.

Si se realiza un análisis somero a través de las etapas por las cuales ha evolucionado el devenir histórico del turismo, es fácil llegar a la conclusión de que el turismo surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha



posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana y col., 2005).

Es tanta la significación económica del turismo que solo algunos datos sorprenden sobremanera: ocupa la cuarta posición en la exportación de bienes y servicios a nivel mundial, superando a industrias como la automotriz y la electrónica y dentro del sector de los servicios es responsable del 30% de las exportaciones mundiales (OMT, 2009).

Pero, ¿cómo se define este fenómeno que tanta polémica mundial causa? Varios han sido los especialistas del tema que han valorado este fenómeno y han ofrecido sus propios conceptos. Algunos de ellos se recogen en el *Anexo II*.

Al analizar las definiciones formuladas por los estudiosos, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. El turismo está compuesto por disímiles fenómenos sociales, medioambientales y económicos en constante interrelación.
2. Lo producen personas que, mediante el viaje, buscan ocupar su tiempo libre en actividades que le generen placer o recreación.
3. Los desplazamientos se efectúan en espacios geográficos distintos a la residencia de los viajeros.
4. El período de tiempo de las estancias es inferior a un año.
5. Implica establecer relaciones entre organizaciones del país emisor y el destino, así como un fuerte encadenamiento productivo entre empresas del país receptor.
6. Facilita el intercambio cultural entre las comunidades de acogida y los visitantes.

Durante el desarrollo de esta investigación, se utiliza la definición propuesta por Martín (2006):

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.

Este concepto posee un carácter más abarcador y ofrece una valoración holística e integral del turismo, características que constituyen las causas de su selección.

1.3 Conceptos, clasificaciones y empresas de transporte turístico

Una de las entidades proveedoras de servicios que resultan de vital importancia son las agencias transportistas para el turismo. Téngase en cuenta que es debido a los cambios tecnológicos en el sector del transporte (entre otras causas), que la realización de viajes ha pasado de ser exclusivamente para élites de poder económico a ser un fenómeno de masas.

El turismo y el transporte son inseparables, pues el transporte facilita el esparcimiento al turista. Históricamente, el desarrollo del transporte ha facilitado el incremento del turismo. El avance del transporte marítimo y ferroviario contribuyó a que el pueblo viajara no solo para satisfacer sus necesidades primarias si no para su disfrute. Todas las vías de transportación, acuáticas, terrestre, aéreas han pasado a formar parte de la explosión mundial en la cual el turismo es un factor esencial.

Del transporte turístico existe una amplia variedad de clasificaciones, van desde la consideración de las propiedades de los diferentes medios de transporte, hasta la zona geográfica en la que son utilizados (Antón, 2010). Según Knudsen (2008), una de las más utilizadas es atendiendo al medio natural donde opera y se clasifica en:

Acuático: Navegación por mar, ríos (fluvial) y lagos (lacustre)

Aéreo: Navegación por aire.

Terrestre: Vehículos proyectados para circular en tierra.

Este criterio es el que reflejan las estadísticas del turismo internacional y fue propuesto por Naciones Unidas en 1979 y la Organización Mundial de Turismo (OMT) (Sotomayor, 2003). Este tiene dos niveles, las llamadas divisiones y las agrupaciones, tal como se muestra en la *Tabla 1*.



Tabla 1. Particularidades del criterio relacionado con el medio natural donde operan los medios de transporte según la OMT

Divisiones	Agrupaciones
1. Aéreo	1.1 Vuelos regulares 1.2 Vuelos no regulares 1.3 Otros servicios
2. Acuático	2.1 Líneas de pasajeros y transbordadores 2.2 Cruceros 2.3 Otros
3. Terrestre	3.1 Ferrocarril 3.2 Ómnibus y otros medios de transportes colectivos por carretera (transporte individual o colectivo) 3.3 Vehículos de alquiler 3.4 Otros medios de transporte terrestre

Fuente: Sotomayor, 2003

El transporte constituye un elemento esencial del producto turístico, representa tres cosas: el modo de llegar al destino, un medio para los desplazamientos dentro del destino visitado y en un número reducido de casos, la propia atracción o actividad turística. Cada vez más se encuentran casos de transportes, tanto dentro de un país como entre naciones diferentes, que se convierte en un producto turístico atractivo por derecho propio. El mercado más grande es el de la industria de los cruceros. Pero hay más ejemplos: los productos ferroviarios como el palacio sobre ruedas en la India, el tren azul en Sudáfrica, el *Orient Express*, entre otros (Cooper, 2007).

El tipo de transporte turístico más utilizado en el destino es el terrestre, especialmente mediante los servicios de ómnibus, renta de autos y taxis turísticos. Según Knudsen (2008), el transporte turístico terrestre puede ser definido como la “modalidad de servicio que en forma habitual y organizada se presta a visitantes, utilizando medios de transporte terrestre, y tiene por objeto interconectar centros culturales y posibilitar el traslado a lugares de atractivos turísticos”. Para el mismo



autor, las empresas prestatarias de este tipo de servicio son “todas aquellas dedicadas a interconectar centros de interés turístico y/o posibilitar el disfrute de atractivos turísticos utilizando vehículos terrestres de tracción a motor, para ser utilizados con fines de servicios turísticos o transporte de turistas e identificados con placas diferentes al servicio público”.

1.3.1 Experiencia internacional¹

Los servicios que brindan estas empresas son similares en todo el mundo. Se basan fundamentalmente en el alquiler de automóviles con o sin conductor, así como traslados por ómnibus, recorridos de ciudad y alquiler de ómnibus y microbuses. Algunas ofrecen, además, servicios técnicos automotores, de comunicaciones y de asistencia técnica en la vía, con cobertura nacional.

A continuación se hace una breve reseña de las dos primeras agencias líderes en el mundo en esta modalidad, con el fin de conocer como se desarrollan y llegaron a escalar los lugares más altos en los servicios de transporte turístico.

Hertz:

Fundada en 1918 en Chicago, es la primera organización mundial de alquiler de coches, la más grande y con más experiencia en todo el mundo.

Está representada en los Estados Unidos y en más de 140 países del mundo. En la actualidad tiene sus oficinas centrales en Park Ridge, New Jersey, Estados Unidos y es la única empresa global. Hertz tiene tres divisiones principales: Las Américas, responsable de Estados Unidos, Canadá, América Latina, México, y el Caribe; Hertz International, responsable de Europa, Escandinavia, África, Medio Oriente y los estados miembros de la *Commonwealth* y Hertz Asia Pacific, responsable del área asiática del pacífico y Australasia.

Hertz ofrece una amplia variedad de modelos de reciente aparición en el mercado para alquileres a corto plazo: por días, semanas o meses, en aeropuertos, estaciones de tren, en el centro de la ciudad y en centros de negocios de las afueras, y también en zonas residenciales y de ocio. En la actualidad, los centros de reservas internacionales de Hertz gestionan aproximadamente 30 millones de

¹ La principal fuente del epígrafe la constituye Antón, 2010



reservas anuales, 68 000 cada día, alrededor de uno cada dos segundos. La Flota Mundial es de más de 600 000 autos.

Esta asociación tiene un programa llamado *Prestige Collection* (colección de prestigio) en el que los clientes pueden arrendar autos de marcas notorias como: *Volvo, Mercedes Benz, BMW, Range Rover, Lincoln LS, Jaguar y Land Rover Discovery*. Estos vehículos se encuentran ubicados fundamentalmente en oficinas de alquiler selectas de los Estados Unidos y Canadá.

Avis:

Otra de las compañías líderes en servicios de transportación turística, surge en 1946 cuando Warren E. Avis abre su primera oficina de alquiler de vehículos en el aeropuerto de Willow Run en Detroit (EEUU). En 1948, la compañía pasa a denominarse Avis Rent a Car y en 1965 se expande internacionalmente creando la división de Europa, África y Oriente Medio (Avis Europa) a la que se ha incorporado recientemente el continente Asiático. Ocho años más tarde, Avis logra el liderazgo en todos estos mercados y sigue manteniendo esta posición.

A nivel mundial Avis tiene presencia en 163 países a través de sus 4.800 puntos de alquiler, realizando más de 15 millones de alquileres al año. La clave del éxito se ha basado en la visión de construir la mejor compañía y ser la de mayor crecimiento dentro del negocio del alquiler de vehículos a través de una continua inversión en su red de oficinas, tecnología de punta y lo más importante, en las personas.

El eje central del negocio para Avis son las personas: los clientes, los empleados, los proveedores, los colaboradores y el público en general. Todos sus procesos vienen marcados por dicha orientación, lo que ha permitido que en la actualidad Avis tenga en el caso de Europa acuerdos comerciales con 375 de las 500 compañías más importantes del continente, incluyendo a la mayoría de las líneas aéreas y de ferrocarril, tour operadores, agencias de viajes, cadenas hoteleras, compañías de asistencia, leasing de vehículos, compañías de seguros y empresas.

Cuenta a nivel mundial con el sistema informatizado de gestión de reservas y alquileres tecnológicamente más avanzado dentro del sector de alquiler de vehículos.



1.3.2 Experiencia cubana

Por el desarrollo que iba teniendo la actividad transportista en el turismo, se evaluó la necesidad de crear una infraestructura que respondiera a la demanda existente, constituyéndose en 1981 la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR, que la integraban las actividades de Taxi, renta y ómnibus.

Por su parte, el Grupo CUBANACÁN por su crecimiento y desarrollo en el sector turístico, decidió crear su propia estructura transportista en el año 1987 la Gerencia de Transporte CUBANACÁN y no es hasta el año 1994, que se constituye oficialmente VERACUBA S. A.

Con el proceso inmediato de reestructuración del Sistema del Turismo se autoriza la extinción de diez sociedades mercantiles pertenecientes a este sistema, entre ellas las sociedades mercantiles Compañía de Transporte VERACUBA S.A. y la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. donde los bienes, derechos, recursos y obligaciones que adquirieron ambas Empresas pasaron a fusionarse en una sola Empresa denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. Luego de la creación de este Grupo para el desarrollo de su labor se crean sus Grupos de trabajo a lo largo del territorio nacional integrado por una OSDE y quince Sucursales, iniciando sus operaciones en el mercado el 1 de Noviembre del año 2004.

El Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A., ofrece el servicio de renta de autos, mediante su red nacional de más de 200 oficinas de renta que tiene una moderna flota que supera los 7 000 vehículos, alrededor de 10 modelos diferentes de autos en varias categorías (económico, medio, medio-alto, lujo, minivan, van), con posibilidades de recogida y entrega en las principales ciudades, aeropuertos y destinos turísticos de la isla, distribuidos en los servicios que ofrece y bajo sus prestigiosas marcas comerciales: Havanautos y Cubacar. Agrupa la flota y servicios de REX y de las antiguas empresas MICAR, Palco Car, Havanautos, y Cubacar, integradas en la Empresas Territoriales de Renta de TRANSTUR. Todas estas rentadoras tienen entre 25 y 10 años de experiencia y profesionalidad en las actividades de transportes terrestres y especializados en la transportación turística (Rodríguez, 2009).



El Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. promete, según su misión “garantizar la transportación turística por toda Cuba en modernos y confortables ómnibus, taxis y autos rentados, así como asistencia técnica y de comunicaciones, con la profesionalidad que aseguran más de veinte años de liderazgo del sector.” Pretende, según visión, “ser la compañía transportista, de asistencia técnica y comunicaciones para el turismo en Cuba, con estándares de calidad homologados internacionalmente.”

1.4 Pormenores del Sistema de Dirección y Gestión

Las empresas cubanas en la actualidad trabajan en busca de lograr una gestión cada vez más eficiente y eficaz en su organización, con el aumento de la calidad de sus procesos, así como de los productos y servicios que brinde, con un alto control de los recursos financieros y materiales, persiguiendo siempre una elevada satisfacción del cliente con el menor costo posible para convertirse en competitiva. Para ello basan la gestión organizativa en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado Cubano como el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo central de gestionar la empresa con un incremento al máximo de la eficiencia, eficacia y competitividad (Carrazana, 2010).

La irrupción del PE en el sistema de dirección empresarial cubano se remonta a 1998, cuando, a partir de la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (desde 1987) e impulsado por los planteamientos realizados en el V Congreso del PCC, se elaboraron las primeras propuestas de sus bases. Este documento fue estudiado y debatido por especialistas de diferentes ramas, así como por directores y funcionarios de varias empresas y ministerios. Como resultado, quedó elaborado el documento denominado Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, recogido en el Decreto Ley # 187/98 (Carrazana, 2010).

En estas Bases se definen las tres condiciones básicas, que deben estar certificadas por los ministerios ramales, para que la empresa pueda comenzar el proceso:

- 1) Contabilidad que refleje los hechos económicos.



- 2) Existencia de mercado para vender las producciones.
- 3) Garantía de los aseguramientos necesarios a la producción.

Posteriormente, en el año 2007, se aprueba y se pone en vigor una nueva disposición jurídica normativa (Decreto Ley 252) que enriquece, en su contenido y en sus proyecciones, las características y exigencias del Perfeccionamiento Empresarial. En ella se establece que el PE tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubanos, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007).

Nueve son las etapas o pasos a seguir en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial:

- 1) Preparación del personal
- 2) Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.
- 3) Aprobación del diagnóstico inicial de la empresa
- 4) Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial
- 5) Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.
- 6) Comprobación por la Secretaria Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
- 7) Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.
- 8) Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.
- 9) Mejora continua del sistema.



El Sistema de Dirección y Gestión se sustenta en 25 principios (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2007):

1. El Diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país.
2. La combinación adecuada, armónica y oportuna de las decisiones tomadas centralmente por el Gobierno, con aquellas que se delegan a la empresa.
3. La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía.
4. No existen problemas sin solución en las entidades que aplican el sistema.
5. Responder a los intereses de la sociedad de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad; el ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser contribuido prioritariamente al Estado.
6. El Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores.
7. Que cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseñe su estructura y sistemas organizativos.
8. Que no se trasladen estructuras, ni sistemas de una empresa a otra.
9. Que la empresa es un sistema, constituido por varios sistemas a su vez, que deben actuar como un todo integrado.
10. Que las empresas deberán evaluar permanentemente los resultados alcanzados.
11. Que cada empresa debe lograr consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
12. La idoneidad demostrada es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa.
13. Los trabajadores perteneciente al Sistema Empresarial que aplican el Perfeccionamiento, devengan salarios sobre la base del Principio Socialista: “De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”, vinculando para ello su salario a los resultados.
14. Se premian los resultados y no los esfuerzos.
15. Se aplican métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones.



16. Se propende al fortalecimiento de las relaciones entre la Administración, el Partido, el Sindicato y la Unión de Jóvenes Comunistas de la empresa.
17. El desempeño de los Cuadros de Dirección es un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión.
18. El importante papel que debe jugar la organización sindical en aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
19. Los trabajadores tienen una activa participación. El perfeccionamiento debe convertirse en el sistema de la participación.
20. La atención al hombre y su motivación constituye elementos fundamentales que sustentan el sistema.
21. La planificación empresarial, es una herramienta fundamental de la dirección de la empresa.
22. Las utilidades, después de impuesto, pertenecen totalmente al Estado Cubano.
23. La gestión de la innovación tecnológica, y la generalización de los logros de la ciencia y la técnica, son elementos básicos en la elevación de la eficiencia.
24. Las Empresas tienen su propio sistema de información, compatibilizado con los intereses del entorno.
25. Las entidades que implantan el sistema, deberán ser ejemplos del cumplimiento y conocimiento de la legalidad socialista y trabajarán permanentemente por enfrentar las ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

Al aplicar el SDG, cada empresa se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen (Consejo de Ministros, 2007; Carrazana, 2010):

- 1) **Sistema de Organización General:** este sistema es el que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.



- 2) **Sistema de Métodos y Estilos de Dirección:** este sistema caracteriza el funcionamiento de la dirección empresarial, a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y de estar despojados del burocratismo y de la cultura de la espera.
- 3) **Sistema de Atención al Hombre:** en este sistema son descritos un conjunto de tareas medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador, con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.
- 4) **Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios:** la función principal de este sistema es la producción de bienes y servicios, todos los demás sistemas propician y le dan sentido social a este.
- 5) **Sistema de Gestión de la Calidad:** en este sistema se toman las medidas, a fin de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. La calidad del producto o el servicio es una necesidad insoslayable para toda organización que requiera elevar su eficiencia y ser competitivas. La gestión de la calidad esta presente en todo el proceso de producción de bienes o servicios.
- 6) **Sistema de Gestión del Capital Humano:** garantizar que el flujo de personal: Selección, Formación, Desempeño, Compensación y Promoción cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de trabajadores para cada tipo de competencia. Va encaminado a dos objetivos fundamentales, uno de carácter económico y otro de carácter social. Desde el punto de vista económico va encaminado a obtener el máximo de productividad, es decir lograr que el obrero en una unidad de tiempo elabore el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de gastos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía física mental. Desde el punto de vista social, va dirigido a contribuir a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera



necesidad vital del hombre. Se define, el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, que permiten materializar la política laboral integrada como un elemento importante de la gestión de las empresas con la visión del hombre como elemento fundamental dentro de la misma.

- 7) **Sistema de Gestión Ambiental:** este sistema consiste en prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos de trabajo generan, a través de la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental que contribuya al mejoramiento continuo, garantizando el desarrollo sostenible de la organización y cumpliendo con la legislación y reglamentación ambiental que rija el comportamiento de la empresa en materia de protección y gestión medioambiental.
- 8) **Sistema de Gestión de la Innovación:** consiste en solucionar las necesidades de la empresa que requieran de la ciencia y la innovación tecnológica, identificadas a largo, mediano y corto plazo, a partir de las prioridades establecidas, los recursos existentes, y bajo el principio de la eficiencia, la calidad y la oportunidad.
- 9) **Sistema de Planificación:** este sistema contempla de forma integral los aspectos económicos, técnicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales con el máximo de eficiencia y racionalidad.
- 10) **Sistema de Contratación Económica:** este sistema describe como se encuentra distribuida la organización de la contratación económica en la empresa.
- 11) **Sistema de Contabilidad:** la contabilidad registra clasifica y resume en términos monetarios, las operaciones que acontecen en la organización económica y por medio de ella se interpretan los resultados obtenidos, representando un medio efectivo de la entidad.
- 12) **Sistema de Control Interno:** el sistema de control Interno esta diseñado para proteger sus recursos contra el despilfarro, fraude o el uso ineficiente



de los mismos, asegurar la exactitud y confiabilidad de las informaciones contables y financieras y asegurar el cumplimiento de las distintas funciones que se desempeñan en la Entidad.

- 13) **Sistema de Relaciones Financieras:** este sistema describe el sistema tributario al cual está incorporada la entidad.
- 14) **Sistema de Costos:** el costo es la expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción y realización de una mercancía o en la prestación de un servicio. Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes y servicios es de singular importancia, dado que, no es solo necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con la que se logran dichos resultados.
- 15) **Sistema de Precios:** este sistema describe como es la formación de precios en la empresa y como son calculados los mismos.
- 16) **Sistema Informativo:** ese sistema describe como es el flujo de información dentro de la empresa entre las diferentes áreas y de estas con el medio externo a la empresa.
- 17) **Sistema de Mercadotecnia:** describe esencialmente las actividades que se realizan para que la empresa responda con eficiencia a las necesidades del mercado y ajustar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.
- 18) **Sistema de Comunicación Empresarial:** la comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

1.5 El Plan de Negocio: conceptos, características y utilidad

Como consecuencia de los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades.



Este instrumento que se denomina mundialmente como plan de negocio y debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercado que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados. Los planes de negocio surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas (Moya, 2009).

Así, se pueden encontrar similares definiciones de distintos autores (*Anexo III*) que, de manera particular, conceptualizan el Plan de Negocio:

Para el Banco de la Nación Argentina, el Plan de Negocio:

Es una simple información escrita, con palabras y números, acerca de quien es el dueño o los socios de la empresa, que desea y que necesita para lograrlo, ya sea que se trate de su actual empresa o para su nuevo emprendimiento. Describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible.

Por su parte, Terragno y Lecuona (2006) afirman que:

El plan de negocio es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

De la misma manera, Lynn (2000) asevera que:

Un plan de negocio es un documento en donde la gerencia se detalla la información relacionada con la entidad, organiza la información y propicia la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la entidad desarrollará en el futuro.

Infante y Carballosa (2001) y Martínez (2007) coinciden en señalar que:



El Plan de Negocio se concibe en un documento formal elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, utilizando los recursos de que dispone la organización para procurar el logro de determinados resultados y que al mismo tiempo permitan controlar el dicho logro.

El análisis de todos estos conceptos permite afirmar que el Plan de Negocio cobra un valor fundamental en la gestión de la empresa actual ya que permite pensar en el futuro de forma realista; en este sentido se coincide con el criterio de varios autores en la utilidad que tiene (Infante y Carballosa, 2001; Miranda, 2004; Terragno y Lecuona, 2006; Martínez, 2007; Cruz, 2007; Valdivia, Cruz y Martínez, 2007, Moya 2009):

- ▲ Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- ▲ Evaluar el desempeño de la empresa
- ▲ Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran.
- ▲ Tener un documento de presentación.
- ▲ Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente.
- ▲ Buscar la forma más efectiva de llevar a cabo un negocio.

Un Plan de Negocio será útil en varios sentidos (AulaFácil S.L., 2007):

- ▲ En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- ▲ Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con prestamistas, inversionistas y bancos.
- ▲ Puede utilizarse el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes brindarán un consejo inestimable. Con frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste.
- ▲ Un plan de negocio puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.



Por estas razones se estima que algunas ventajas de la utilización de un Plan de Negocio son las siguientes (AulaFácil S.L., 2007):

- ▲ Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- ▲ Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- ▲ Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos
- ▲ Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- ▲ Constituye una herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos. El Plan de Negocio ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.
- ▲ Representa una herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- ▲ Es una herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.



- ▲ Constituye una herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El Plan de Negocio sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

1.6 Análisis comparativo de las metodologías para elaborar el Plan de Negocio.

Para la elaboración del Plan de Negocio varios autores proponen diferentes procedimientos con características semejantes, en su mayoría dirigidos al sector de la producción, dejando a un lado entidades de los servicios y en su mayoría a la puesta en marcha de un nuevo negocio, recomendando seguir el proceso de diseño, mientras que si ya se encuentra en funcionamiento, se tratará de una revisión, rediseño o actualización del plan (Infante, 2001; Miranda, 2004 y Martínez, 2007). En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean procedimientos, cada uno de ellos con especificidades en dependencia de las características de la entidad a la cual está dirigido (*Anexo IV y V*).

Después de un análisis cuidadoso y exhaustivo de las distintas metodologías, procedimientos y pasos que exponen los expertos para elaborar un Plan de Negocio, pueden arribarse a conclusiones significativas. Existe un elemento del proceso que resulta común para el 80% de los expertos consultados; se refiere, exactamente, al *resumen ejecutivo*. Solo un autor propone realizar este paso al final del procedimiento, el resto concluye que debe ser efectuado al comienzo de la metodología. La *descripción general de la empresa* constituye un aspecto obligado para el 90% de los autores. Aunque bajo distintas denominaciones y ubicado indistintamente entre los pasos de las diferentes metodologías, este es un epígrafe inobjetable de la planeación de negocios. De la misma forma, la *descripción del producto/servicio* está presente en el 80% de los procedimientos consultados, por lo



que resulta un elemento medular de cualquier propuesta de Plan de Negocio. Para el 70% de los autores, el *análisis de mercado* es un asunto de obligatoria atención. En este sentido, existe coincidencia entre ellos al señalar el análisis de mercado como paso primordial para garantizar el éxito del negocio, por tanto, es ineludible incluir en el Plan un estudio de la demanda y los clientes. Por otra parte, solo en el 30% de las metodologías analizadas se encuentra una alusión al *estudio de la competencia*. Este es un argumento que merece atención, puesto que es inconcebible efectuar una planeación efectiva del negocio sin tener en consideración aquellas entidades que satisfacen la misma necesidad que los productos y servicios de nuestra empresa, o sea, los competidores. Resulta entonces que el estudio de la competencia debe ser una cuestión ineludible para el Plan de Negocio. Asimismo, el *análisis de la coordinación, organización y desempeño de los recursos humanos* que intervendrán en el negocio, debe constituir un elemento fundamental en cualquier metodología para elaborar el Plan de Negocio. Ciertamente es que solo 40% de los autores consultados así lo conciben; no obstante, tanto como es imposible concebir el éxito del negocio sin un adecuado análisis económico-financiero, es ilusorio imaginar un negocio efectivo sin una eficaz gestión de los recursos humanos. A propósito de esta cuestión, más del 80% de los especialistas estudiados coinciden en que resulta imprescindible efectuar un *análisis de la gestión económico-financiera* para garantizar el buen desempeño del negocio. Es pues, un paso obligado en cualquier procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio. Asimismo, todos los autores señalan que es necesaria la *concepción de planes, programas y presupuestos* para el logro de los objetivos propuestos. Específicamente, el Plan de Marketing y el Plan Económico-Financiero fueron los que más coincidencia generaron entre los expertos, con una concordancia del 80 y 60% respectivamente. Por último, es importante destacar que si bien solo en el 40% de las metodologías estudiadas se coincide en incluir los *anexos* al final del Plan de Negocio, en opinión del autor de la presente investigación, este debe ser un paso ineludible, puesto que en los anexos es importante incluir apéndices o información adicional que complementa el contenido del plan.



Como es evidente, a partir del análisis de los diferentes procedimientos propuestos por los autores consultados, se puede plantear que el Plan de Negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Además, todas las metodologías estudiadas constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que, por su carácter general, no se adaptan exactamente a la situación planteada en esta investigación, por lo que este trabajo propone una adecuación acorde a las características específicas del objeto de estudio, proponiendo un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en coherencia con las características y especificidades de una entidad de transporte turístico.

1.7 Conclusiones del capítulo

Efectuado el análisis bibliográfico se arriban a las conclusiones:

1. Los resultados de la investigación bibliográfica analizada y los criterios de los expertos consultados coinciden en señalar que el turismo es un factor medular para el progreso económico, social y cultural de las naciones, del cual Cuba no ha estado exenta.
2. El transporte turístico juega un rol vital en el desarrollo del turismo. Gracias a los avances tecnológicos en esta esfera, el turismo, en sus inicios un privilegio elitista, se transformó en una actividad accesible a las masas. El transporte turístico representa el modo de llegar al destino, un medio de desplazamiento y en ocasiones, el propio atractivo turístico; así, puede convertirse en un producto turístico por derecho propio.
3. El Sistema de Dirección y Gestión constituye un arma imprescindible para la optimización de la eficiencia, eficacia y competitividad. Este instrumento de dirección, en base a las características inherentes a las empresas que lo aplican, permite el emprendimiento de las transformaciones que sean necesarias para, de manera integral y participativa, lograr la efectividad gerencial y tan anhelado éxito organizacional.



4. La mayoría de los autores consultados coinciden en determinar el Plan de Negocio como una herramienta gerencial útil, que refleja la situación real de la entidad y que constituye una guía de orientación ante diversos escenarios que se puedan suceder, al resumir las variables producto y/o servicio, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas. Su correcta elaboración y aplicación contribuye al impulso y mantenimiento de la efectividad empresarial.
5. Al consultar la bibliografía especializada, es evidente la diversidad de metodologías y procedimientos para elaborar el Plan de Negocio. Aunque existen puntos comunes y coincidencias apreciables, no se ajustan a las características y peculiaridades de una entidad de transporte turístico. Resulta ineludible entonces diseñar un procedimiento en coherencia con estas particularidades y, a su vez, con las tendencias modernas en la elaboración del Plan de Negocio.



CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN ENTIDADES DE TRANSPORTE TURÍSTICO

2.1 Introducción

Las conclusiones devenidas del marco teórico – referencial, desarrollado en el capítulo anterior, constituyen los argumentos que, basados en el análisis de la literatura especializada y la experiencia práctica, sustentan el desarrollo de este capítulo. El **propósito** de este apartado es diseñar un procedimiento, científicamente fundamentado, para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico. La propuesta se respalda sobre la base de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la confección de planes de negocios, reconocidas en el estado del arte de la disciplina, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y excluyendo las insuficiencias detectadas.

2.2 Premisas para el diseño del procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico

Si se desea elaborar un Plan de Negocio eficaz, toda metodología o procedimiento encaminado a lograr este propósito debe cumplir una serie de principios ineludibles:

1. El Plan de Negocio debe ser elaborado con la *rigurosidad científica* necesaria.
2. El proceso de planeación debe *incluir un diagnóstico organizacional* que constituya el referente y punto de partida para toda la programación de acciones y objetivos que contemple el plan.
3. La *información* de base del plan debe ser *lo suficientemente actualizada* y pertinente para mantener a la entidad en coherencia con los cambios en el macro y microentorno.
4. El procedimiento debe *posicionar al mercado en el lugar que le corresponde* para lograr el éxito empresarial. Debe desecharse definitivamente la contradicción plan-mercado: no existe tal antagonismo, sino complementariedad.
5. Tanto el proceso como el resultado final de la elaboración del Plan de Negocio debe *impulsar el aprendizaje organizacional*, así como estimular la formación y superación constante de los directivos y trabajadores.



6. Ni el proceso ni el resultado final de la elaboración del Plan de Negocio pueden entrar en contradicción con los principios y normas del Sistema de Dirección y Gestión ni con la legislación vigente en la materia.
7. Tanto el proceso como el resultado final de la planeación del negocio deben ser lo suficientemente *flexibles* como para ser monitoreado constantemente y adaptados a los cambios del entorno.
8. El Plan de Negocio resultante debe *potenciar la efectiva gestión de la calidad* en todos los procesos de la entidad.
9. El Plan de Negocio resultante debe *adecuarse*, en particular, *a las características de una entidad de transporte turístico*.
10. El Plan de Negocio resultante debe ser lo suficientemente *realista, retador y claro* para garantizar la adecuada coordinación y eficiencia de los recursos, así como la *participación* efectiva y total comprensión por parte de sus actores.

Estas breves, pero significativas reglas, son garantías para lograr la calidad requerida en la elaboración del Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, que contribuya al logro de su efectividad gerencial.

2.3 Procedimiento para el la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico

Como es evidente, y ya se ha explicado anteriormente, el análisis de varias metodologías y propuestas de los diferentes autores para elaborar el Plan de Negocio, muestra la inexistencia de un procedimiento adecuado a las características y necesidades de una entidad de transporte turístico o que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de organización. Por tanto, sobre la base de las consideraciones previas - el autor propone un Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico, delineado en la *Figura 1*. Como puede observarse, existen puntos en común en el procedimiento propuesto y las conclusiones más aceptadas por los expertos. Se ha procedido a denominar cada paso en consecuencia con el propósito de la investigación y las características propias de una entidad transportista para el turismo. El procedimiento respeta íntegramente las premisas



anteriormente establecidas: rigurosidad científica, diagnóstico organizacional, utilización de información actualizada y pertinente, importancia del mercado, estimulación del aprendizaje organizacional, potenciación de la calidad, logra la flexibilidad, el realismo, la claridad y el espíritu retador; además de acatar los enunciados del Decreto-Ley 252 sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión y la legislación vigente en la materia. Pero, sobretodo, garantiza la contextualización del procedimiento, adecuándose a las particularidades del objeto de estudio y con posibilidades de generalización a cualquier entidad de transporte turístico.

Para la elaboración del Plan de Negocio no constituye una garantía la disposición de la dirección de la entidad a asumir el procedimiento, pues este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento propuesto ejerce sobre el desempeño de la entidad, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que establece el procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio y su adecuado funcionamiento.

Es importante destacar que, lo que por escrito puede parecer un proceso sencillo, en la práctica es difícil y hay que dedicarle el tiempo necesario que permita interiorizar el contenido de los pasos lógicamente establecidos y estrechamente relacionados, de manera que cada uno de ellos aporten los elementos necesarios para la elaboración final del Plan de Negocio. Para optimizar la gestión de una entidad, en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión, resulta ineludible elaborar un Plan de Negocio eficaz que permita comprender en su totalidad las potencialidades de su entidad y las posibilidades de éxito que realmente tiene. Cada una de los pasos y contenido del procedimiento propuesto se explican en lo adelante.

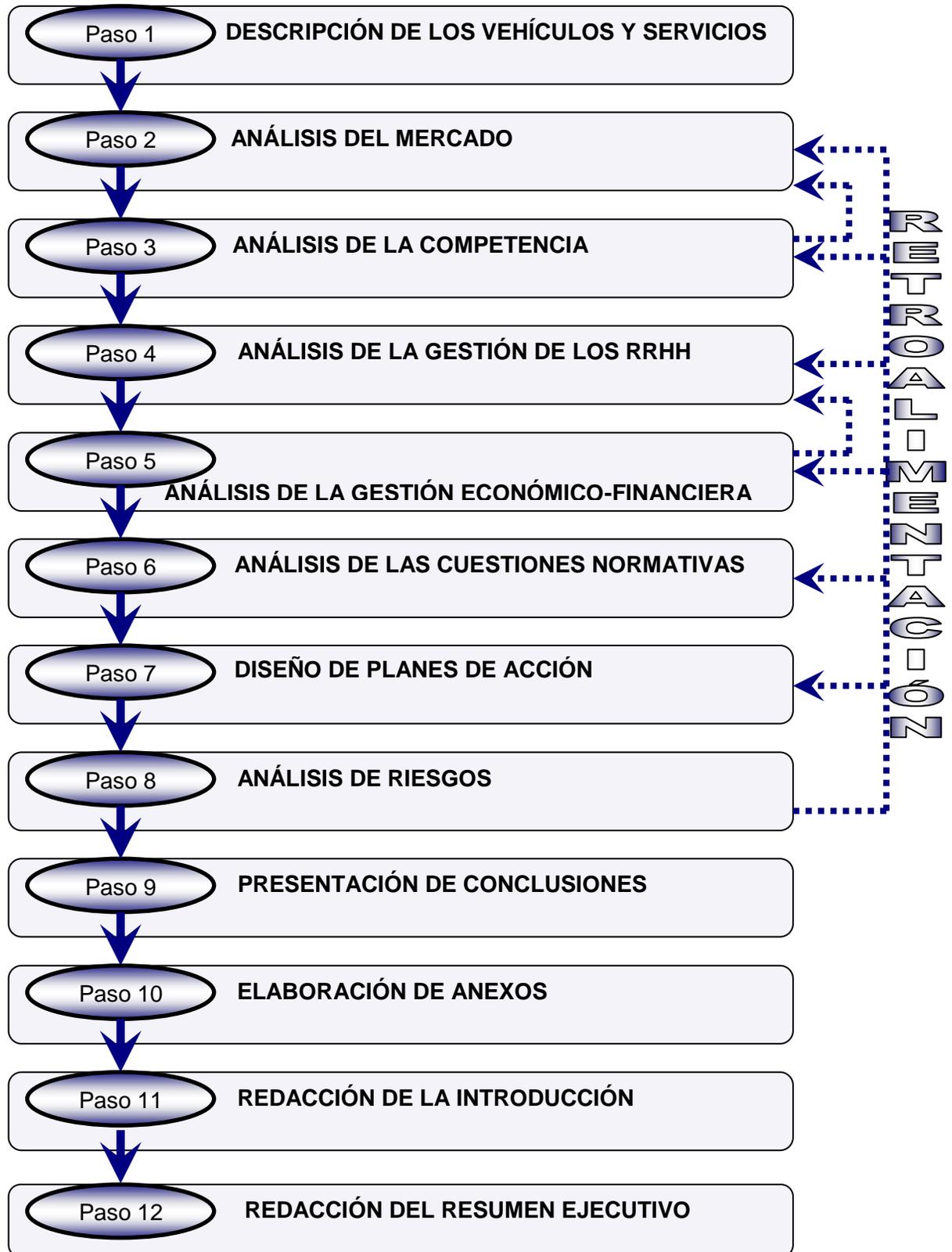


Figura 1. Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en una Entidad de Transporte Turístico

Fuente: Elaboración propia



Paso 1. Descripción de los vehículos y servicios

Como parte del Plan de Negocio, una entidad transportista para el turismo debe caracterizar de manera clara, concisa y atractiva, las variedades de servicios de transportación y conexos que ofrece, así como especificar los atributos técnicos y comerciales del parque de vehículos que posee. Asimismo, se debe determinar la propuesta de valor que otorga la entidad a sus clientes.

1.1 Caracterización del parque de vehículos: se procede a la descripción de los autos que posee la entidad, especificándose las principales características técnicas de interés para los clientes de la entidad.

1.1.1 Ómnibus: debe determinarse los siguientes atributos:

- ▲ Marca/Modelo
- ▲ Año
- ▲ Tipo de transmisión
- ▲ Capacidad de pasajeros
- ▲ Disponibilidad de aire acondicionado-calefacción
- ▲ Disponibilidad de equipo de audio-DVD
- ▲ Disponibilidad de baño
- ▲ Cilindrada
- ▲ Tipo de combustible que utiliza
- ▲ Nivel de consumo de combustible
- ▲ Capacidad del depósito de combustible

1.1.2 Autos para la renta: incluye los siguientes aspectos:

- ▲ Marca/Modelo
- ▲ Año
- ▲ Tipo de transmisión
- ▲ Capacidad de pasajeros
- ▲ Disponibilidad de aire acondicionado
- ▲ Disponibilidad de equipo de audio
- ▲ Cantidad de puertas
- ▲ Cilindrada
- ▲ Tipo de combustible que utiliza



- ▲ Nivel de consumo de combustible
- ▲ Capacidad del depósito de combustible

1.2 Inventario de servicios actuales y proyectados: en este acápite deben describirse la cartera de servicios que actualmente ofrece la entidad para sus clientes. Incluye las distintas modalidades de los servicios de renta de autos y de ómnibus, así como otros complementarios como asistencia técnica en la vía, reparaciones en el taller o fregado y limpieza de vehículos. Igualmente, deben referirse las proyecciones de nuevas variedades en la comercialización de servicios: promociones, descuentos, alquiler de equipos electrónicos (DVD, reproductores de música) para los autos, etc.

1.3 Delimitación de los valores distintivos para el turista: es la especificación de la aportación de valor de los servicios y vehículos para el mercado. Constituyen ventajas competitivas y razones por las cuales los clientes prefieren las ofertas de la entidad antes que las de los competidores.

Paso 2. Análisis del mercado

Este es uno de los epígrafes más importantes y mejor elaborados que debe tener el Plan de Negocio. Incluye aspectos de inevitable análisis para la eficacia del negocio: la segmentación de mercados, el volumen de ventas de los segmentos, la evolución y perspectivas de crecimiento de las ventas, el posicionamiento actual, los criterios fundamentales de compra de los clientes y las tendencias manifiestas y factores clave de éxito en el mercado.

2.1 Segmentación del mercado objetivo: deben agruparse los clientes de la entidad transportista mediante los criterios que encuentre pertinentes y lógicos. Evidentemente, este proceso debe enfocarse a los principales servicios de la entidad: transportación por ómnibus y renta de autos, puesto que los tipos de clientes pueden ser completamente distintos. En el Plan de Negocio entonces debe quedar claro quienes y cómo son los principales grupos de clientes de la entidad para ambos tipos de servicios.

2.2 Estudio de la evolución, tamaño y perspectivas de crecimiento de los segmentos: incluye el desarrollo histórico de las ventas de los servicios de ómnibus y renta de autos para un período determinado. Debe contener, además, un análisis



de las cuotas relativas de cada mercado para los servicios de transportación turística que ofrece la entidad. Igualmente, es necesario abordar las proyecciones de ventas para cada segmento en un rango de tiempo definido. Como es lógico, cada servicio posee su propio segmento, que pueden ser completamente distintos entre sí. Por tanto deben delimitarse adecuadamente sus tamaños para ambos tipos de servicios: de ómnibus y renta de autos.

2.3 Análisis del posicionamiento: es la determinación de las percepciones de los clientes respecto a los servicios que ofrece la entidad. Esto se puede obtenerse mediante un estudio eficaz sobre la imagen corporativa de la entidad. Como en casos anteriores, la posición que puede tener la entidad en la mente de los consumidores puede ser completamente distinta entre sus servicios. Resulta lógico entonces, determinar independientemente el posicionamiento de los servicios de ómnibus y renta de autos en el mercado.

2.4 Identificación de los factores clave de compra: son los elementos que constituyen el gatillo de compra de los consumidores. El estudio de los determinantes en la toma de decisiones de los clientes es un instrumento que aportará resultados reveladores para el Plan de Negocio. Como en las cuestiones anteriores, también deben definirse independientemente para cada servicio de la entidad de transporte turístico.

2.5 Reconocimiento de las tendencias actuales: si se quiere establecer un estudio de mercado, lo rigurosamente necesario como para aportar resultados reveladores, es ineludible analizar profundamente las propensiones y preferencias emergentes de los clientes. La información, proveniente de un estudio de tendencias, revelará las nuevas amenazas y oportunidades que se avecinan para la entidad, preparándola para los acontecimientos que se avecinan.

2.6 Determinación de los factores clave de éxito: están determinados por la eficaz gestión de los factores clave de compra de los clientes y la actuación de la entidad ante las tendencias del mercado. Una adecuada definición de estos elementos puede garantizar en buena medida el éxito del Plan de Negocio.



Paso 3. Análisis de la competencia

Es la descripción de los principales competidores para la entidad, tanto aquellos que ya se desempeñan en el sector como aquellos que, independientemente de la complicación de las barreras de entrada, quieren y tienen posibilidades reales de entrar en el negocio. Debe estudiarse y definirse la posición competitiva de la entidad frente a sus competidores, mediante la comparación de distintos parámetros de eficacia. Por tanto, los siguientes epígrafes tienen que integrarse a este paso:

3.1 Identificación de los competidores actuales y potenciales: los que están y los que quieren y pueden estar en el negocio.

3.2 Comparación de parámetros de eficacia: aspectos esenciales para el estudio de la competencia son: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de vehículos, servicios, segmentación de clientes.

3.3 Reconocimiento de las fortalezas y debilidades frente a los competidores: finalmente, debe establecerse un la posición competitiva de la entidad mediante la determinación de lo que hace especialmente bien y lo que hace especialmente mal frente a sus competidores.

Paso 4. Análisis de la gestión de recursos humanos

El estudio del desempeño de la gestión de recursos humanos en la entidad es otro aspecto fundamental que debe integrar un buen Plan de Negocio. La estructura y funciones del departamento, la organización funcional de la entidad y los métodos de dirección son factores clave de inevitable análisis.

4.1 Delimitación de la estructura y funciones del área o departamento: deben describirse la estructura organizativa del departamento y las responsabilidades y atribuciones de los encargados de la gestión de recursos humanos, puesto que de esto depende el eficaz aprovechamiento del capital humano en la ejecución del Plan de Negocio.

4.2 Descripción de la organización funcional de la entidad: describir la organización de su entidad, las funciones principales, personas y responsabilidades. Esto demuestra que cada miembro de la entidad conoce lo que tiene que hacer y cómo hacerlo para lograr el desempeño exitoso del negocio.



4.3 Valoración de los métodos de dirección que se utilizan en la entidad: es necesario caracterizar los enfoques y técnicas que se utilizan para dirigir a los miembros de la entidad. Esto revela qué niveles de participación, centralización, flexibilidad se manifiestan en la entidad; además de describir qué otros métodos propios de administración se emplean (económicos, administrativos, políticos, etc.).

Paso 5. Análisis de la gestión económico-financiera

Se debe examinar la eficacia de la gestión económico-financiera de la entidad. Aspectos tales como capital, activos existentes, utilidades, deudas y proyecciones financieras se incluyen en este estudio. Este es un paso esencial, puesto que demostrará la factibilidad y viabilidad económica del Plan de Negocio. Documentos esenciales como el Balance General y el Estado de Resultados para un período determinado, así como el cálculo de las *razones financieras*, son aspectos de obligado estudio en este epígrafe. Es recomendable, además, abordar indicadores tales como el *valor neto*, el *fondo de maniobra* y el *punto de equilibrio*.

Paso 6. Análisis de las cuestiones normativas

Todo lo relativo a la legislación vigente que regula las actividades de la entidad o puede afectarle su desempeño exitoso, también debe ser referido; puesto que constituye el marco regulatorio dentro del cual se ejecutará el Plan de Negocio. Al menos, es obligado describir los siguientes aspectos:

6.1 Identificación de la forma jurídica de la entidad: ¿qué tipo de sociedad mercantil constituye? ¿Cuáles son sus obligaciones legales? ¿Cómo se estructuran las acciones? ¿Aplica el Sistema de Dirección y Gestión? Todas estas cuestiones deben ser referidas, anexando incluso, si es pertinente, documentos legales que avalen lo señalado.

6.2 Referencia de licencias y permisos legales que posee la entidad: todas aquellas atribuciones y facultades legales que posee la entidad para el desempeño de sus actividades. Si carece de alguna licencia o permiso requerido, debe señalarse y evaluar cuánto afectaría el éxito del Plan de Negocio.

Paso 7. Diseño de planes de acción

A partir de los resultados de los distintos análisis contenidos en el Plan de Negocio, se definen los planes de acción independientes para la consumación de los



objetivos establecidos. Se deben desagregar estrategias o tácticas tácitas en planes formalizados y coherentes que garanticen el éxito del negocio. Una entidad de transporte turístico que pretenda lograr un desempeño efectivo, no puede obviar, al menos, los siguientes planes:

- ▲ Comercialización
- ▲ Recursos Humanos
- ▲ Económico-Financiero
- ▲ Explotación de Ómnibus
- ▲ Explotación de Renta
- ▲ Compras
- ▲ Logística
- ▲ Contingencias

Paso 8. Análisis de riesgos

Los riesgos pueden originarse de dos fuentes: el mercado o el negocio en sí. Es importante, entonces, identificarlos y prepararse para sobrevivir a ellos, evitarlos, mitigarlos o eliminarlos. Una adecuada determinación de los riesgos es un paso medular para contribuir al éxito del Plan de Negocio.

8.1 Identificación de los riesgos del mercado: las preferencias de los clientes, el nivel adquisitivo de los consumidores, la estructura de la demanda; entre otros, pueden ser factores que originen riesgos de mercado. Estos son amenazas importantísimas que pueden dar rápidamente al traste con el negocio. Si no existe una investigación de mercados previa o esta no es confiable ni adecuada a los objetivos del Plan de Negocio, lanzarse a una nueva empresa puede ser una muerte fatal e irreversible para la entidad.

8.2 Identificación de los riesgos del negocio: se refieren a aquellos que ocasiona la propia puesta en marcha del negocio. Las amenazas – sin origen de mercado – o algunas debilidades de la gestión empresarial, pueden constituir riesgos peligrosos para la supervivencia de la entidad. Por ello, deben ser identificados, evaluados y corregidos si es posible y depende de la propia entidad.



Paso 9. Presentación de conclusiones

Se procede a establecer un análisis comparativo entre los riesgos para el negocio, las oportunidades que se manifiestan y las capacidades de la entidad de mitigar los primeros y aprovechar eficazmente las segundas. Las conclusiones deben ser concisas y claras, así como resumir de manera atractiva las causas del éxito del Plan de Negocio que se propone.

Paso 10. Elaboración de anexos

Deben integrar los gráficos, tablas o figuras que constituyan información adicional e imprescindible para la fundamentación del Plan de Negocio.

Paso 11. Redacción de la Introducción

En la estructuración del Plan de Negocio, la Introducción se presenta después del Resumen Ejecutivo (aunque, como se verá, este se realiza al final del procedimiento). En ella se abordan las cuestiones básicas sobre la entidad que pretende ejecutar el Plan de Negocio. Posee la estructura siguiente:

11.1 Breve descripción general de la entidad: implica la caracterización de la entidad de transporte turístico. Debe contener:

- ▲ Surgimiento
- ▲ Misión
- ▲ Visión
- ▲ Objeto Social
- ▲ Estructura organizativa

11.2 Determinación de los objetivos del Plan de Negocio: es imprescindible definir adecuadamente los propósitos de la planeación. Los objetivos establecidos deben cumplir con una serie de requisitos para garantizar la apropiada concepción del estado deseado:

- ▲ *Motivadores:* guiar, incitar a los miembros de la entidad.
- ▲ *Medibles:* proporcionar una base de evaluación y control de los resultados.
- ▲ *Realistas:* no divagar con especulaciones ni fantasías inalcanzables.
- ▲ *Específicos:* determinarse de manera particular por área de resultados claves.
- ▲ *Claros:* comprensibles para todos los públicos.



Paso 12. Redacción del resumen ejecutivo

Encabeza la estructura del Plan de Negocio, pero es lo último que se elabora. Su propósito esencial es atraer la atención del lector mediante la síntesis descriptiva del contenido del plan. Puede constituir una sección invaluable para la presentación del proyecto, por lo cual debe ser comprensible, conciso (no más de tres cuartillas) e, incluso, retador para quien lo lea. Esta “prueba del concepto” debe dejar claro los siguientes aspectos:

- ▲ *¿Quién es la entidad?:* una breve descripción de la entidad subrayando su desempeño exitoso.
- ▲ *¿Qué hace?:* la caracterización atractiva de los principales servicios y vehículos de la entidad.
- ▲ *¿Cómo lo hace?:* la determinación de las ventajas competitivas o fortalezas distintivas de sus servicios y vehículos.
- ▲ *¿Qué pretende hacer?:* una referencia a las oportunidades de mercado que se manifiestan y cómo las aprovechará la entidad.
- ▲ *¿A quién se dirige?:* la identificación de los principales segmentos de mercado.
- ▲ *¿Qué resultados obtendrá?:* las principales proyecciones de crecimiento para el período de ejecución del Plan de Negocio.

Estos 12 pasos deben seguirse fielmente, en su orden, para la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se propone. Sin embargo, es necesario señalar que la estructura de exposición del Plan de Negocio difiere un tanto en la forma de su presentación respecto al orden de los pasos, aunque respetando íntegramente su contenido. La diferencia radica en que, mientras en el procedimiento propuesto la redacción de la introducción y el resumen ejecutivo constituyen los pasos 11 y 12 respectivamente, en la estructura de presentación del plan estos componen los epígrafes dos y uno en ese orden. O sea, en la estructuración de exposición del Plan de Negocio, los últimos dos pasos constituyen sus dos primeros acápites.



2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento que se propone para la elaboración del Plan de Negocio en entidades transportistas para el turismo, se ha fundamentado sobre el nivel científico de los criterios y concepciones de los expertos en la disciplina. A pesar de la polémica en el contenido y orden de los pasos en las metodologías de los diferentes autores, se han respetado y aceptado las principales conclusiones de sus estudios que constituyeron el punto de partida para el procedimiento propuesto.
2. Para la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico, es ineludible asumir las premisas que se proponen para el logro de su efectividad. Debe ser realizado sobre la base de una *rigurosidad científica* confiable, *respetar los principios del Sistema de Dirección y Gestión*, *incluir un diagnóstico organizacional*, *posicionar al mercado en el lugar que le corresponde*, *impulsar el aprendizaje organizacional*, *potenciar la efectiva gestión de la calidad*, *adecuarse a las características particulares de una entidad de transporte turístico*; además, *la información debe estar lo suficientemente actualizada*, el plan debe ser *realista*, *retador* y *claro*, y poseer la *flexibilidad* suficiente como para ser controlado constantemente y adaptado a los cambios de los factores situacionales.
3. La estructuración del procedimiento se compone de los siguientes pasos: (1) *descripción de los vehículos y servicios*; (2) *análisis del mercado*; (3) *análisis de la competencia*; (4) *análisis de la gestión de los recursos humanos*; (5) *análisis de la gestión económico-financiera*; (6) *análisis de las cuestiones normativas*; (7) *diseño de planes de acción*; (8) *análisis de riesgos*; (9) *presentación de conclusiones*; (10) *elaboración de anexos*; (11) *redacción de la introducción*; y (12) *redacción del resumen ejecutivo*. Es apreciable que esta secuenciación puede realizarse de forma sencilla y pragmática, sin violar las premisas y principios sobre los que se sustenta.



CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Introducción

Culminó el análisis de la propuesta metodológica. Un trabajo exhaustivo y complicado que sólo constituyó el inicio del camino que nos hemos trazado desde el comienzo: diseñar un Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico. Se abre paso ahora a la validación práctica de la propuesta, que constituye precisamente el objetivo de este capítulo. Como ya se ha referido, el objeto de estudio práctico de la investigación es la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, entidad que posee todas las características tipo consideradas y está autorizada a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión. En este capítulo, además, se realiza un análisis costo-beneficio que evidencia las ventajas de la aplicación del procedimiento diseñado por el autor de la presente investigación. Igualmente, se procede a la ejecución de una técnica para validar el procedimiento propuesto a través del criterio de expertos y especialistas. De esta manera se demuestra la viabilidad y eficacia del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Con el propósito de validar la hipótesis formulada en esta investigación, se procede a la aplicación del procedimiento propuesto en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. Durante todo el proceso se conformaron grupos de trabajo entre especialistas y trabajadores de la entidad objeto de estudio. Los resultados devienen de la aplicación de diversos instrumentos de recopilación de información como son las técnicas de trabajo en grupo, la investigación bibliográfica y el análisis documental, encuestas y entrevistas. Las conclusiones de este acápite son de vital importancia para obtener una valoración inicial sobre la factibilidad de generalización del procedimiento en otras entidades de transporte turístico, de características y particularidades similares a la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.



PASO 1. DESCRIPCIÓN DE LOS VEHÍCULOS Y SERVICIOS

1.1 Caracterización del parque de vehículos

Ómnibus

La Sucursal TRANSTUR Villa Clara posee un parque de ómnibus de 19 carros. Son de fabricación china, marca Yutong y King Long y con adecuados requisitos de calidad para operar en la transportación turísticas. En la *Tabla 2* siguiente se muestran los principales atributos y características de los ómnibus.

Autos para la Renta

El catálogo de autos para la renta que posee la Sucursal está representado por variedades de las marcas Hyundai, Geely, Kia y Samsung, procedentes de Corea del Sur y China, totalizando un parque de 161 vehículos. Las principales características se exponen en la *Tabla 3*.

**Tabla 2.** Principales características del parque de ómnibus de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Atributos Marca/Modelo	Año	Transmisión	Capacidad (plazas)	Aire Acondicionado- Calefacción	Equipo de Audio- DVD	Baño	Cilindrada (Lts.)	Combustible	Consumo de Combustible (Km./Lts)	Depósito (Lts.)
Hyundai H1 TQ	2010	Mecánica	7	X	X (Audio)	—	2.5	Diesel	8.0	75
Yutong 6608DA	2010	Mecánica	16	X	X	—	3.9	Diesel	5.8	130
Yutong 6737D	2009	Mecánica	16	X	X	—	3.9	Diesel	5.2	130
Yutong 6129H	2009	Mecánica	44	X	X	X	8.3	Diesel	2.8	400
Yutong 6831HE	2008	Mecánica	29	X	X	—	5.8	Diesel	4.2	150
King Long 6800	2009	Mecánica	24	X	X	—	5.9	Diesel	4.2	160
Mercedes Benz MB 313 Sprinter 16	2011	Mecánica	10	X	X (Audio)	—	2.1	Diesel	6.7	120

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Principales características del parque de autos para la renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Atributos Marca/Modelo	Año	Transmisión	Pasajeros (pax)	Aire Acondicionado- Calefacción	Equipo de Audio	Puertas	Cilindrada (Lts.)	Combustible	Consumo de Combustible (Km./Lts.)	Depósito (Lts.)
Hyundai Atos	2009	Mecánica	4	X	X	5	1.1	Especial	15	35
Hyundai I-10	2009	Mecánica Automática	4	X	X	5	1.1	Especial	13	35
Geely CK	2010	Mecánica	5	X	X	5	1.5	Especial	15.8	45
Geely MK	2010	Mecánica	5	X	X	5	1.6	Especial Benzine	15.3	45
Samsung SM3	2008	Automática	5	X	X	4	1.6	Especial	11.5	62
Hyundai Accent	2009	Mecánica Automática	5	X	X	4	1.6	Especial	12	45
Kia Rio	2008	Mecánica	5	X	X	4	1.6	Especial	12	45
Geely MK	2010	Mecánica	5	X	USB	5	1.8	Especial	15.3	50
Hyundai Sonata	2009	Automática	5	X	X	4	2	Especial	7.5	70

Fuente: Elaboración propia



1.2 Inventario de servicios actuales y proyectados

- ▲ *Renta por reservación:* Renta del vehículo, anticipadamente, como mínimo de cinco (5) días, por medio de la Central de Reserva a los Touroperadores, Agencias de Viajes, turistas y entidades nacionales y extranjeras. Los autos tienen diferentes categorías (económicos, compacto y medio) mediante tarifas establecidas por días de renta, categoría de vehículo y modalidad de kilómetros ilimitados. Se garantiza el servicio de asistencia técnica en la vía incluyendo el cambio de vehículo si fuera necesario; incluye la modalidad de entrega en el origen solicitado por el cliente.
- ▲ *Renta directa:* Renta de vehículo, de forma directa o por teléfono, al momento o anticipadamente (hasta 24 horas), en los puntos de venta (Agencias o Buroes), a los Touroperadores, turistas y entidades extranjeras en los diferentes hoteles de MINTUR, aeropuertos y otras zonas de interés turístico. Los autos poseen diferentes categorías (económicos, compacto y medio) mediante tarifas establecidas por horas, por días de renta, categoría de vehículo y modalidad de kilómetros ilimitados, así como las ofertas especiales. Las formas de pago contempladas son: en efectivo y tarjetas de crédito. Se ofrece el seguro a todo riesgo del vehículo. Se garantiza el servicio de asistencia técnica en la vía incluyendo el cambio de vehículo si fuera necesario; incluye la modalidad de entrega en el origen solicitado por el cliente.
- ▲ *Ómnibus TRANSTUR:* Servicio de transportación de clientes en bus y minibús, a Touroperadores, Agencias de Viajes, Hoteles, entidades nacionales y extranjeras, en las siguientes modalidades: Transfer In – Out, Opcionales, Excursiones y Recorridos Nacionales (circuitos). Las formas de pago contempladas son: en efectivo a entidades autorizadas y otras formas de crédito establecidas mediante contrato.
- ▲ *Renta de Ómnibus:* Renta de ómnibus con chofer a Agencias de Viajes, entidades extranjeras y cubanas que operan con divisas y naturales extranjeros con la marca Ómnibus TRANSTUR de diferentes categorías (Bus y Minibús) mediante tarifas establecidas por días de renta, categoría de



vehículo y kilómetros a utilizar. Las formas de pago contempladas son: cheques, transferencias bancarias, tarjetas de crédito y otras formas de crédito establecidas mediante contrato. Se garantiza el servicio de asistencia técnica en la vía y el trasbordo sin costo adicional; incluye la modalidad de recogida en el origen solicitado por el cliente.

- ✦ *Servicio a la población a través de ASTRO:* Es un servicio de transportación en ómnibus mediante contrato para clientes nacionales, realizado a través de puntos establecidos. Se ejecuta en los casos de idas y retornos vacíos o por solicitudes. El pago se realiza por parte de las entidades de ASTRO y organizaciones cubanas, en moneda nacional, según las formas establecidas en el contrato o ticket. Se garantiza el servicio de asistencia técnica en la vía y el trasbordo sin costo adicional.
- ✦ *Mantenimiento automotor:* Restablecimiento al vehículo de sus parámetros técnicos, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas por el fabricante. Se oferta de acuerdo a las marcas en explotación en la Sucursal. Se oferta a entidades, del sector turístico que operan con divisas mediante contrato. El precio se establece de acuerdo a tarifas en función del tiempo y la complejidad del trabajo. El pago se realiza mediante cheque o transferencia bancaria. Se oferta la garantía requerida en dependencia de la complejidad del trabajo.
- ✦ *Asistencia técnica en la vía:* La reparación de averías que se producen en la vía y/o el traslado hacia el punto solicitado por el cliente. Se ofertan a entidades, del sector turístico y eventualmente a entidades que operan en divisa mediante contrato. El precio se establece de acuerdo a tarifas en función de distancia y complejidad de servicio. El pago se realiza mediante cheque o transferencia bancaria.
- ✦ *Fregado y lubricación:* Limpieza interior y exterior del vehículo, así como la restitución o completamiento de materiales de explotación. El servicio de lubricación se oferta de acuerdo a los materiales de explotación empleados por la Sucursal. Se ofertan a entidades del sector turístico. El precio se establece de acuerdo a tarifas en función del tiempo y la complejidad del



trabajo. El pago se realiza mediante cheque y transferencia bancaria u otras formas de crédito establecidas mediante contrato.

Se prevé que para el año 2012 se consoliden los servicios tradicionales de la Sucursal y se comiencen a ofertar otros nuevos, como:

- ▲ *Oferta Especial por 3 días.* Paquete de renta del auto que incluye: renta, combustible inicial, kilómetros ilimitados, seguro a todo riesgo del vehículo, asistencia técnica y sustitución del auto con un precio único según la categoría del vehículo y por un límite de días a rentar (3) de forma directa o por teléfono, al momento o anticipadamente (hasta 24 horas), en los puntos de venta (Agencias o Buroes) a los turistas. Las formas de pago contempladas son: en efectivo y tarjetas de crédito. Incluye la modalidad de entrega y liquidación en el mismo punto de renta.
- ▲ *Oferta de Todo por un precio:* se ofertan los vehículos económicos todo por 50 y los de línea media todo por 60 que incluye: renta, combustible inicial, kilómetros ilimitados, seguro a todo riesgo del vehículo, asistencia técnica y sustitución del auto con un precio único según la categoría del vehículo y por un límite de días a rentar (3) de forma directa o por teléfono, al momento o anticipadamente (hasta 24 horas), en los puntos de venta (Agencias o Buroes) a los turistas. Las formas de pago contempladas son: en efectivo y tarjetas de crédito. Incluye la modalidad de entrega y liquidación en el mismo punto de renta.

1.3 Delimitación de los valores distintivos para el turista

Como se evidencia en las encuestas y entrevistas a clientes realizadas en la Sucursal, los principales valores distintivos en las ofertas de la empresa subyacen en la *calidad del vehículo* y la *profesionalidad* del staff de rentadores y choferes. En este sentido, más del 80% de los clientes aseveran sentirse satisfechos o muy satisfechos, de manera general, con los atributos de calidad del vehículo y los indicadores de profesionalidad que periódicamente evalúa la entidad. Estas fortalezas constituyen la base sobre la cual deben enfocarse la gestión de la comercialización de los servicios de la Sucursal.



PASO 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Segmentación del mercado objetivo²

Para el *servicio de ómnibus*, los segmentos de mercado se agrupan en entidades:

- ▲ Agencia de Viajes CUBANACÁN
- ▲ Agencia de Viajes CUBATUR
- ▲ Agencia de Viajes HAVANATUR
- ▲ Otras Agencias de Viajes
- ▲ Terceros

En cuanto al *servicio de renta*, de acuerdo al poder adquisitivo de los clientes, los servicios de la Sucursal se clasifican en:

- ▲ Económico
- ▲ Medio
- ▲ Especializado

En relación con la distribución geográfica se utiliza la siguiente segmentación de mercados:

- ▲ Comunitarios (cubanos residentes en el exterior)
- ▲ Nacionales
- ▲ Internacionales

2.2 Estudio de la evolución, tamaño y perspectivas de crecimiento de los segmentos

Servicios de Ómnibus

En la *Figura 2* se puede apreciar la evolución del comportamiento de compra de los segmentos de mercado específicos para el período 2006-2010:

² La inexistencia de información objetiva, sintética e histórica sobre los mercados de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara ha obligado al autor a trabajar con la segmentación de mercados que tradicionalmente realiza la entidad, a pesar de considerarla inadecuada e inexacta.

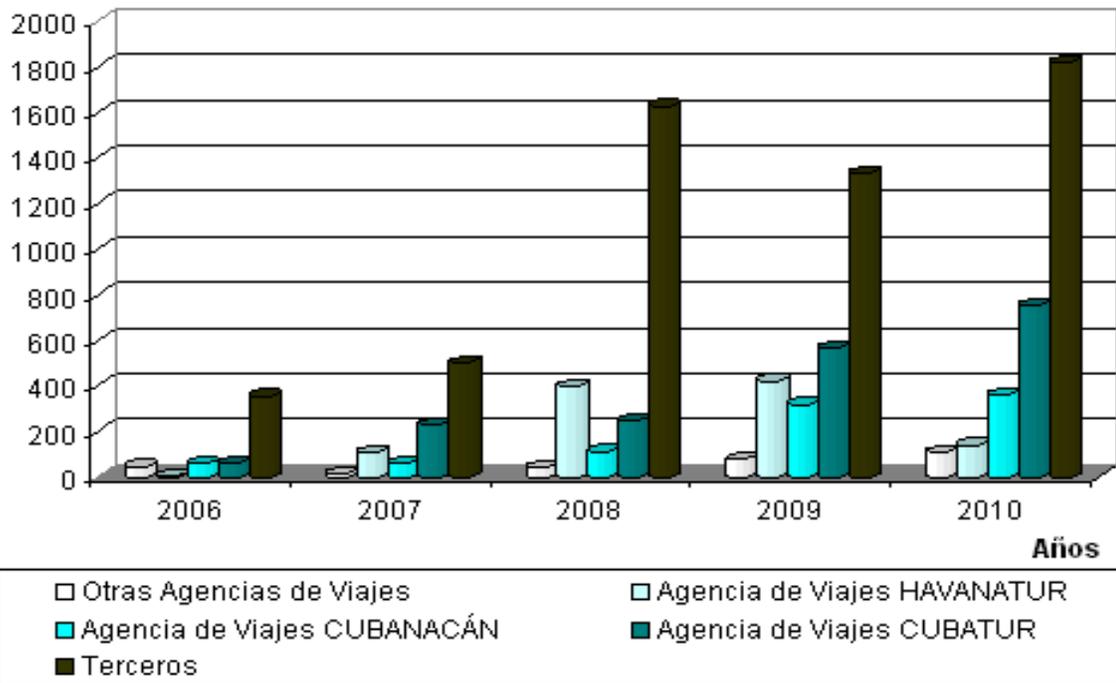
Cantidad de servicios


Figura 2. Evolución histórica (2006-2010) de las ventas a los segmentos de mercado para los servicios de ómnibus de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

Fuente. Elaboración propia.

Es apreciable que, desde hace cinco años, las entidades agrupadas en el segmento de mercado Terceros se han mantenido con la mayor cuota de demanda e incluso con un desarrollo importantísimo desde el 2007, a pesar de la ligera caída entre el 2008 y 2009. Igualmente, es estable la tendencia al crecimiento de los servicios solicitados por las agencias de viajes CUBATUR, CUBANACÁN y otras, por ese orden de importancia. Por otra parte, resulta notable la caída de las ventas a la Agencia de Viajes HAVANATUR durante el 2009 y 2010, después de un ligerísimo crecimiento, al punto de casi emparentarse con el segmento Otras Agencias de Viajes que es el de menor cuota de mercado.

Actualmente, si tomamos en consideración el primer semestre del 2011, el tamaño de la cuota de mercado inherente a cada segmento se representaría tal como lo muestra la *Figura 3*:

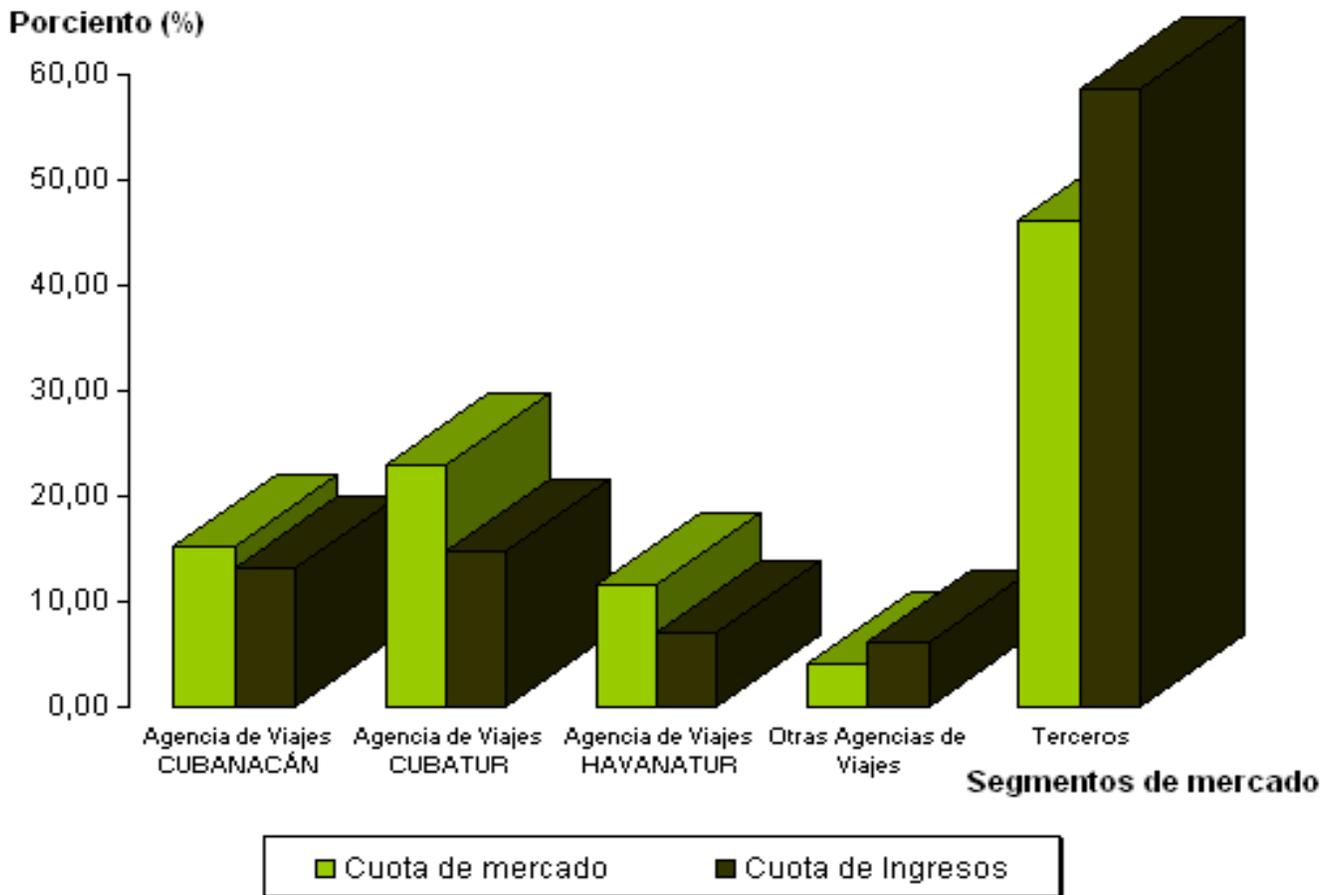


Figura 3. Tamaño de los segmentos de mercado para los servicios de ómnibus de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (primer semestre 2011)

Fuente: Elaboración propia.

Como es evidente, las entidades agrupadas en el segmento Terceros representan la mayor cuota de mercado y de ingresos para la Sucursal TRANSTUR Villa Clara en cuanto a los servicios de ómnibus, abarcando el 46,10% y el 58,68% respectivamente. En el orden de importancia le siguen las agencias de viajes CUBATUR, CUBANACÁN, HAVANATUR y otras. Estos resultados confirman la estabilidad de la evaluación del comportamiento de los segmentos de mercados desde los últimos cinco años.

Servicios de Renta

La *Figura 4* muestra claramente el comportamiento de los segmentos de mercados identificados, durante los últimos cuatro años:

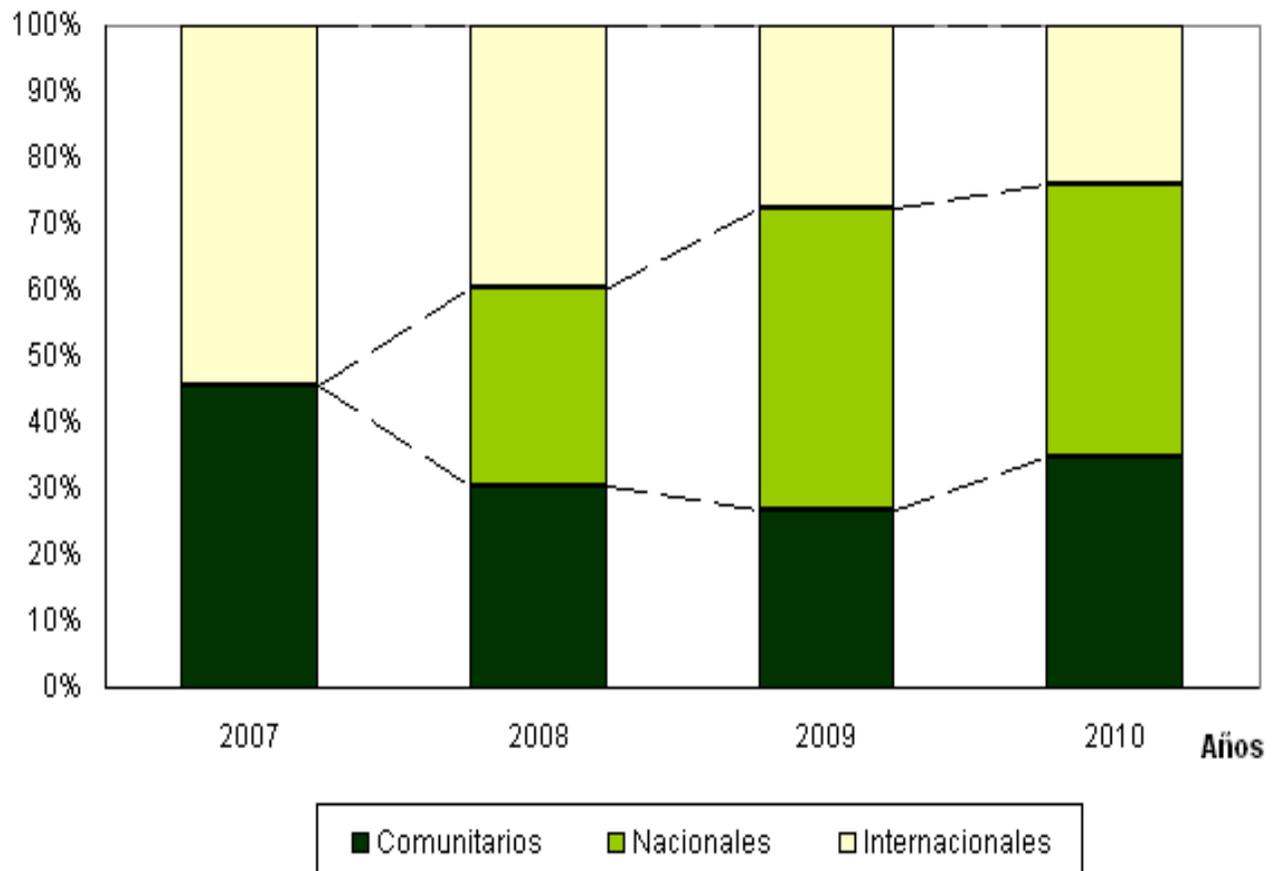
**Cantidad de rentas**

Figura 4. Evolución histórica (2006-2010) de las ventas a los segmentos de mercado para los servicios de renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

Fuente: Elaboración propia.

Desde que se permitió el acceso a la renta de autos al mercado nacional, este segmento ha presentado un sólido e incesante crecimiento. Tanto así que en apenas año y medio sobrepasó con creces los clientes que tradicionalmente demandaban los servicios de renta de la Sucursal. Entre estos, el segmento Comunitarios que, favorecido probablemente por la flexibilización de las restricciones de los viajes de los cubano-americanos por parte del Presidente de los Estados Unidos de América, registró un notable crecimiento en el 2009 y 2010. Igualmente, el segmento Internacionales, después de una caída en su nivel de demanda en 2009, se recuperó durante el 2010, mostrando una tendencia relativamente estable.

Al analizar los primeros seis meses del 2011³, se puede confirmar la evolución de estos segmentos de mercado, patentizado en la cuota de mercado que representan independientemente, tal como se muestra en la *Figura 5*:

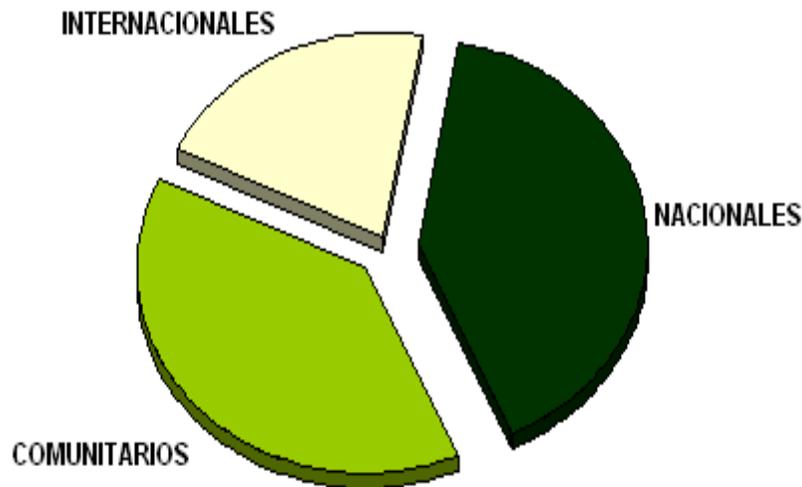


Figura 5. Tamaño de los segmentos de mercado para los servicios de renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (primer semestre 2011)

Fuente: Elaboración propia.

Claramente se evidencia que los segmentos Comunitarios y Nacionales abarcan la mayor cuota de mercado para los servicios de renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, con valores de 40,6% y 38,9% respectivamente. Esto corrobora la tendencia a la equiparación de estos segmentos expuesta desde el 2010. Por otra parte, los clientes de origen foráneo representan apenas el 20,5% del mercado total, lo que, igualmente, se corresponde con su comportamiento histórico (desde el 2007).

El análisis de las perspectivas de crecimiento de los segmentos de mercado no se efectúa en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara para ninguna de sus modalidades de servicios. Tanto en los servicios de ómnibus como de renta, esta situación está determinada por la actual ineficacia de los mecanismos de retroalimentación de mercado y por la desestimación del comportamiento de la demanda en la

³ Los datos sobre los niveles de ingresos que representa cada segmento de mercado no estuvieron disponibles con la objetividad y confiabilidad necesarias, por lo que le fue imposible el autor sintetizar esta importantísima información.



planificación empresarial. Agréguesele, en el caso del servicio de ómnibus, la enorme fluctuación y desconocimiento del comportamiento del segmento de mercado Terceros, de formidable importancia en la cartera de clientes de la Sucursal. Particularmente en el servicio de renta, no existe modo concreto y correcto de recopilar información exacta sobre determinados segmentos de mercados, lo que imposibilita estimar cualquier perspectiva de cambio en las necesidades, intereses y conductas de los clientes. A pesar de esta situación, el autor recomienda efectuar este paso de la manera más precisa en la aplicación del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se propone.

2.3 Análisis del posicionamiento

Un diagnóstico del estado actual de la Imagen Pública de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara demostró que, en apretada síntesis, estos son los atributos que los clientes le asocian, según el servicio:

Servicio de renta:

- ▲ Profesionalidad
- ▲ Compromiso
- ▲ Vehículos caros
- ▲ Poca variedad de opciones
- ▲ Agencia transportista con buen futuro

Servicio de ómnibus:

- ▲ Ocasionalmente impuntuales
- ▲ Seguridad
- ▲ Competitividad
- ▲ Opcionales caras
- ▲ Agencia transportista con buen futuro

Es evidente que las percepciones más generales de los clientes sobre los principales servicios de la Sucursal son positivas. No obstante, se aprecian algunas inconformidades, abarcadas exhaustivamente en la investigación de imagen mencionada, que afectan el logro de un mejor posicionamiento de la Sucursal en el mercado.



2.4 Identificación de los factores clave de compra

Los clientes refieren que un *servicio de ómnibus* ideal debe cumplir con los siguientes cinco requisitos:

- ▲ Opcionales con precios flexibles y baratos. Está claro que el precio de las opcionales no es controlable por la Sucursal. Los clientes se refieren en este punto a la posibilidad de rebajar tarifas a las agencias de viajes que devengan en la disminución de los precios de las opcionales.
- ▲ Puntualidad absoluta. Se hizo bastante énfasis en esta cuestión, sin dudas por el desfase existente entre el horario de salida establecido y el real.
- ▲ Competencias profesionales de los choferes suficientes como para no generar queja alguna
- ▲ Compromiso total de la Sucursal con la satisfacción de los clientes
- ▲ Confort de los ómnibus

En cuanto al *servicio de renta*, desean:

- ▲ Autos a precios flexibles y baratos (recordemos que el turista que visita el destino Villa Clara es de un perfil socioeconómico medio-bajo)
- ▲ Variedad de vehículos (marca/modelo) y en múltiples categorías
- ▲ Puntos de renta relajantes, con mobiliario cómodo y materiales promocionales disponibles
- ▲ Competencias profesionales de los rentadores suficientes como para no generar queja alguna
- ▲ Compromiso total de la Sucursal con la satisfacción de los clientes

2.5 Reconocimiento de las tendencias actuales

En la región de Villa Clara se manifiestan varias tendencias del mercado turístico, algunas constituyen oportunidades para la Sucursal; otras, amenazas:

- ▲ La creciente demanda que origina el destino turístico Cayos de Villa Clara y el impetuoso desarrollo infraestructural en este destino. Aunque las entidades pertenecientes al MINTUR tienen poca cobertura en las operaciones turísticas en el destino turístico Cayos de Villa Clara y los servicios de transportación turística de este destino están prácticamente monopolizados por TRANSGAVIOTA, existe una emergente apertura de este destino para el



MINTUR del territorio, lo que ha ocasionado el aumento de la prestación de servicios de ómnibus fundamentalmente de la Sucursal.

- ▲ El incremento de los arribos de turistas de los mercados tradicionales del destino: Comunitarios, Nacionales e Internacionales.
- ▲ La apertura de los servicios turísticos al mercado nacional que ya representa un segmento importante para las agencias de viajes del territorio. Esto es relevante para la Sucursal debido a la evolución de la compra de excursiones y *transfers*, aunque es necesario destacar que la eficiencia en la explotación de los ómnibus disminuye, puesto que muchas veces se venden a poca capacidad.
- ▲ El incremento de la compra de *transfers* y opcionales por parte de un mercado “inesperado” para las agencias de viajes: los estudiantes extranjeros.
- ▲ La demanda de los servicios de ómnibus tienen una marcada estacionalidad en la semana: se concentra de jueves a domingo y el resto de los días los ómnibus permanecen prácticamente descomercializados.
- ▲ La venta a terceros disminuirá debido a regulaciones impuestas por la Casa Matriz.
- ▲ Crece la demanda del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), debido al incremento de las colaboraciones médicas con otros países.
- ▲ Las agencias de viajes del territorio aumentan las solicitudes de transportación por ómnibus al principal competidor, TRANSGAVIOTA, debido a la inclusión de guías turísticos en sus servicios.
- ▲ Existe un creciente desplazamiento de la demanda hacia los servicios de renta de TRANSGAVIOTA, debido a los precios competitivos de sus vehículos.

2.6 Determinación de los factores claves de éxito en el mercado

Los factores claves de éxito para posicionarse mejor en el mercado, están determinados por la forma de actuación de la Sucursal ante tres manifestaciones claras de la demanda: los requisitos esenciales de compra de los clientes, las oportunidades y amenazas que generan las tendencias del mercado. Impera entonces establecer acciones de comercialización sobre la base de potenciar los factores clave de compra de los turistas, explotar intensivamente los cambios



positivos de las propensiones del mercado y mitigar sus impactos peligrosos para la Sucursal. El diseño de planes y estrategias fundamentados en estos hechos, realizado con la científicidad necesaria y ejecutada con la pericia adecuada, serán garantes para optimizar el posicionamiento de la Sucursal en el mercado.

PASO 3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.1 Identificación de los competidores actuales y potenciales⁴

El principal competidor TRANSGAVIOTA, entidad perteneciente al grupo de turismo GAVIOTA S.A. Destina un por ciento de sus ingresos planificados para promocionar sus servicios, operan con tarifas bajas y su situación financiera es buena, realizan planes de inversión sobre la base de las necesidades de reposición de equipos y adaptación a la nueva demanda. Cuentan con bases de reparaciones menores, con servicio de auxilio en carretera. Poseen un sistema de comunicación por planta (vehículo-Puesto de Mando) que satisface los requerimientos operacionales. Los ómnibus que poseen presentan excelentes condiciones para la actividad que realizan, sus servicios tienen imagen de puntualidad y seriedad. Todo esto, esencialmente la reducción de sus tarifas respecto a TRANSTUR, los hace posicionarse sosteniblemente en el mercado y ampliar su cuota progresivamente.

Este competidor es el más peligroso para la Sucursal puesto que:

- ▲ Ofrecen servicios que satisfacen la misma necesidad
- ▲ Operan en el mismo destino
- ▲ Están posicionadas en los segmentos de similar nivel adquisitivo
- ▲ Poseen una cuota de mercado considerable

Es importante tener en cuenta que, en medio de la actualización del modelo económico socialista, no es imposible que una ampliación de las actividades por cuenta propia incluya la concesión de licencias para alquiler de vehículos para turistas nacionales o internacionales, emergiendo entonces nuevos competidores para la Sucursal. La dirección de la entidad debe mantenerse al tanto de esta situación.

⁴ La información que a continuación se ofrece ha estado limitada por la falta de acceso y disponibilidad de datos de la entidad competidora.



3.2 Comparación de parámetros de eficacia

Desafortunadamente, este paso fundamental del procedimiento no ha podido consumarse debido a la restricción de la información por parte de TRANSGAVIOTA. Aspectos esenciales para el análisis competitivo como volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de vehículos, servicios y segmentación de clientes de TRANSGAVIOTA; no fueron facilitados al autor de la presente investigación. No obstante, este paso no puede ser eliminado del procedimiento propuesto, debido a que resulta ineludible para realizar un efectivo análisis de la competencia.

3.3 Reconocimiento de las fortalezas y debilidades frente a los competidores

Aunque se carecen de mayores y mejores datos sobre el desempeño de TRANSGAVIOTA, según los directivos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, la revisión bibliográfica efectuada y las afirmaciones de algunos clientes que han consumidos servicios de ambas empresas, pueden destacarse las siguientes características comparativas entre ambas:

Tabla 4. Sucursal TRANSTUR Villa Clara frente a TRANSGAVIOTA

¿Quién?	Fortalezas	Debilidades
ELLOS	<ol style="list-style-type: none">1. Precios competitivos2. Parque de vehículos más variado y en excelente estado técnico3. Servicios complementarios, como el de guías turísticos	<ol style="list-style-type: none">1. Operaciones turísticas prácticamente limitadas al destino turístico Cayos de Villa Clara2. Posicionamiento insuficiente en el mercado3. Insuficiente experiencia de los directivos en la gestión del transporte turístico
NOSOTROS	<ol style="list-style-type: none">1. Fuerte posicionamiento en el mercado2. Servicios con los más altos estándares de calidad3. Marcada experiencia profesional de los directivos y trabajadores	<ol style="list-style-type: none">1. Precios centralizados e inflexibles2. Poca variedad de autos3. Operaciones turísticas muy limitadas en destino turístico Cayos de Villa Clara

Fuente: Elaboración propia



PASO 4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Delimitación de la estructura y funciones del área o departamento

El Departamento de Recursos Humanos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara está integrado por dos trabajadores: una Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos y una Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos. Entre sus funciones o tareas principales se encuentran:

Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos (Resolución 77/2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social):

- ♣ Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, y Cuadros.
- ♣ Acomete acciones a partir de lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros.
- ♣ Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior.
- ♣ Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, y diseña y controla normas.
- ♣ Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación; propone medidas.
- ♣ Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.
- ♣ Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- ♣ Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ♣ Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- ♣ Elabora los planes de capacitación del personal.
- ♣ Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes.
- ♣ Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación.
- ♣ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.



Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos (Resolución 77/2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social):

- ✦ Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación y Cuadros.
- ✦ Acomete acciones a partir de los lineamientos de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación y Cuadros.
- ✦ Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, y elabora nuevas propuestas al organismo superior.
- ✦ Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla normas.
- ✦ Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación. Propone medidas.
- ✦ Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.
- ✦ Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- ✦ Estudia los aspectos sociopsicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ✦ Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- ✦ Elabora los planes de capacitación del personal.
- ✦ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

4.2 Descripción de la organización funcional de la entidad

Se encuentran bien definidas las funciones específicas de las subdivisiones estructurales las facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales (*Anexo VI y VII*, respectivamente). Las funciones o tareas principales para el personal específico de cada área se delimitan en las siguientes Resoluciones:

Tabla 5. Organización funcional de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Nomenclatura del Cargo	Cantidad de trabajadores	Resolución que delimita las funciones y tareas
Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	1	Resolución 77/2009
Técnico de Seguridad y Protección.	1	Resolución 59/2009



Especialista C en Gestión Comercial	1	Resolución 77/2009
Técnico en Comercialización del Producto Turístico	1	Resolución 66/2009
Inspector A Supervisor del Servicio Turístico	1	Resolución 66/2009
Especialista C en Ciencias Informáticas	1	Resolución 77/2009
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	1	Resolución 77/2009
Especialista en Seguridad del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
Especialista C en Gestión Económica	1	Resolución 77/2009
Técnico A en Gestión Económica	4	Resolución 77/2009
Cajero Pagador	1	Resolución 75/2009
Especialista B del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
Técnico en Programación, Control y Supervisión de Operaciones del Turismo	1	Resolución 66/2009
Auxiliar de Tráfico del Transporte	4	Resolución 57/2009
Chofer B de Ómnibus al Servicio del Turismo	8	Resolución 66/2009
Chofer A de Ómnibus al Servicio del Turismo	3	Resolución 66/2009
Chofer C de Ómnibus al Servicio del Turismo	5	Resolución 66/2009
Mecánico B Automotor	9	Resolución 34/2009
Especialista B del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
Técnico para la Renta de Equipos Automotores	12	Resolución 66/2009
Chofer de Autos para la Renta	4	Resolución 66/2009
Técnico A del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
Balancista Distribuidor	1	Resolución 77/2009
Dependiente de Almacén	1	Resolución 27/2009
Auxiliar General de Servicios	1	Resolución 76/2009
Técnico B del Transporte Automotor	1	Resolución 34/2009
Electricista A Automotor	1	Resolución 34/2009



Fregador de Piezas y Equipos	2	Resolución 34/2009
Chapista A de Equipos Automotores	1	Resolución 34/2009
Agente de Seguridad y Protección	7	Resolución 59/2009
Parqueador de vehículos	1	Resolución 34/2009

Fuente: Elaboración propia

4.3 Valoración de los métodos de dirección

Los trabajadores tienen una activa participación en el proceso de planificación estratégica, incluyendo los objetivos estratégicos y anuales de la Sucursal y los específicos de cada área, hasta llegar a la formulación de los planes de trabajo individuales consecuencia de los planes de acción.

Los principales métodos de dirección que se aplican en la Sucursal son:

- ▲ *Métodos económicos:* están basados en el análisis económico sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico.
- ▲ *Métodos administrativos:* se basan en la dirección por objetivos como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo identifican los objetivos a alcanzar, definirán las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo, dirigidas a lograr los resultados esperados como vía de garantizar la plena participación de dirigentes y trabajadores en la dirección, y su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten.
- ▲ *Métodos políticos:* basados en la aplicación de Sistemas de Información, Capacitación y Superación constante a jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico técnico, cultural y deportivo, la atención al hombre y el reconocimiento social.
- ▲ *Métodos socio-psicológicos:* mediante la aplicación de encuestas, realización de trabajos grupales, en los cuales se conoce el nivel de motivación y el estado de opinión de los trabajadores acerca de las cuestiones fundamentales.

PASO 5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Existe la Dirección de Contabilidad y Finanzas – sus funciones están contenidas en el *Anexo VI* – un área encargada de garantizar la eficiencia económica de la Sucursal y el cumplimiento de la actividad contable a partir de las regulaciones estatales y empresariales establecidas. Los trabajadores del área reconocen que el análisis económico-financiero constituye un método invaluable para la toma de decisiones gerenciales, puesto que la información emitida revela la posición financiera actual de la entidad y sus potencialidades futuras.

En la Dirección de Contabilidad y Finanzas se elaboran y actualizan el Balance General y el Estado de Resultados, que constituyen los principales documentos base para los resúmenes económicos periódicos y los controles de eficacia financiera de la Sucursal. La información contenida en estos documentos es la plataforma sobre la que se toman las principales decisiones de la Sucursal y se delinear los planes y estrategias empresariales.

Los principales resultados económicos reales de la Sucursal en el primer semestre y el segundo semestre planificado del 2011 se resumen en el siguiente gráfico:

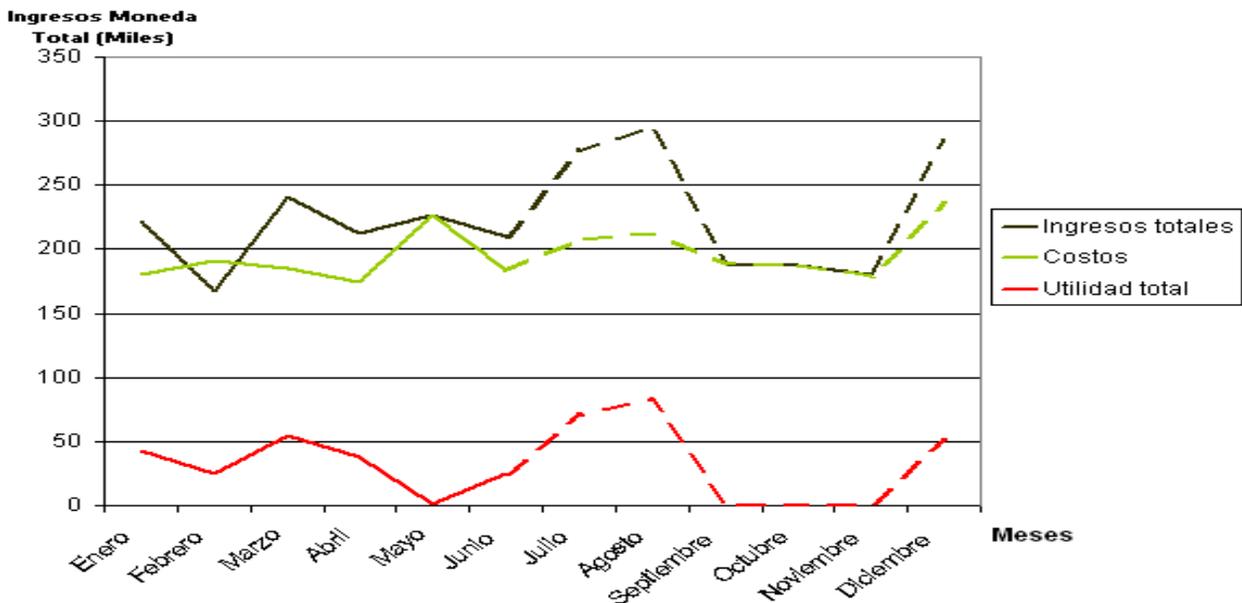


Figura 6. Principales resultados económicos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (real primer semestre y planificado segundo semestre 2011)

Fuente: Elaboración propia



Como se nota, existe una marcada estacionalidad de los resultados económicos, originada por la propia estacionalidad de la demanda, puesto que las ventas disminuyen durante los períodos abril-junio y septiembre-noviembre, mientras que se comporta relativamente favorable durante los demás meses, principalmente julio, agosto, diciembre y enero. En el epígrafe 3.3 se analizarán los fundamentales resultados económicos en 2009 y 2010, que complementa esta síntesis.

Asimismo, los resultados del cálculo de las principales razones financieras para el primer semestre del 2011 se muestran en la *Tabla 6*.

Tabla 6. Resultados de las razones financieras fundamentales para la gestión económica de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara en el primer semestre del 2011.

Razón financiera	Resultado
Capital de Trabajo	476840,00
Liquidez inmediata	3,55
Liquidez	4,50
Solvencia	4,53
Margen de utilidad	0,11
Rentabilidad financiera	0,03
Rendimiento de la inversión	0,02
Rotación de cuentas por cobrar	21,06
Ciclo de cobro	17,09

Fuente: Elaboración propia

Aunque evidentemente estos resultados están sesgados por limitarse a los primeros seis meses del 2011, puede apreciarse un comportamiento beneficioso de estos indicadores financieros. Este hecho corrobora el serio esfuerzo de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y para lograr la optimización de los niveles de eficiencia en la gestión económico-financiera de la Sucursal.

Por otra parte, es recomendable que la Dirección de Contabilidad y Finanzas no se circunscriba a efectuar solo estos tipos de análisis económico-financieros (Balance



General, Estado de Resultados y razones financieras), sino que calcule además indicadores económicos esenciales para la toma de decisiones como son el valor neto, el fondo de maniobra y el análisis del punto de equilibrio. Esto indudablemente contribuirá a optimización de la eficiencia y eficacia del desempeño de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

PASO 6. ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES NORMATIVAS

6.1 Identificación de la forma jurídica de la Sucursal

Mediante la Escritura Notarial 140/2004 se creó el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. y por el acuerdo número 7 adoptado en Sesión Extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad, celebrada el 9 de diciembre del 2004 (Escritura Notarial 721/2004) se crea la Sucursal TRANSTUR Villa Clara que cumple con lo que está establecido en la Escritura 140/2004.

Por otra parte una vez concluido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se autorizó a la Sucursal a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, mediante la Resolución 593/2010, emitida el 14 de octubre del 2010.

6.2 Referencia de licencias y permisos legales que posee la Sucursal

Como es apreciable, la Sucursal TRANSTUR Villa Clara posee todas las atribuciones legales necesarias para efectuar eficazmente sus operaciones de transporte turístico. Entre ellas se destacan:

- ▲ Licencia General del Banco Central de Cuba
- ▲ Licencia de Operación del Transporte del Ministerio del Transporte
- ▲ Licencia de Arrendamiento de Vehículos Turísticos del Ministerio de Turismo
- ▲ Certificados comerciales del Registro Central Comercial, perteneciente al Ministerio de Comercio Interior
- ▲ Certificado de Registro de Marca, expedido por la Oficina Cubana de la Propiedad Intelectual a favor del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A.

El resto de las resoluciones y normativas por las que se rige la entidad son las que se dictan por los órganos superiores pertinentes, las cuales se encuentran en constante actualización por parte del personal encargado de ello.



PASO 7. DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN

El Plan de Negocio incluye la integración sinérgica de todos los planes de acción que se realizan en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. Esto es ineludible si se quieren alcanzar los objetivos estratégicos establecidos e incluye el diseño, ejecución y control de los siguientes planes de acción:

Plan de Comercialización

Actualmente, en la Sucursal se trabaja en el diseño e implementación del Sistema de Mercadotecnia, lo que implica la elaboración de planes o estrategias comerciales para optimizar los servicios y niveles de venta de la entidad. Esto es de real urgencia puesto que habitualmente la Sucursal ha carecido de programas de acción coherentes que integren la gestión de las variables del marketing: precio, producto, distribución y comunicación. Tradicionalmente, las pautas establecidas en la Estrategia de Comercialización del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. ha constituido la guía inflexible para las operaciones comerciales que, de manera desgajada, ha venido cometiendo la Sucursal. A pesar del crecimiento sostenido en los niveles de venta y de ingresos de la entidad en los últimos años, esta situación no deja de ser preocupante y de solución inmediata si se quiere encauzar exitosamente la planeación de negocios de la Sucursal.

Plan de Recursos Humanos

En el Departamento de Recursos Humanos se diseñan y aplican, periódicamente, los siguientes programas de acción: Plan de Capacitación, Plan de Seguridad y Salud, Plan de Prevención, Plan de Estudio y Organización del Trabajo, Presupuesto y otros. La integración de estos planes deviene una eficaz gestión del capital humano, evidenciado en los resultados positivos que devienen de las inspecciones y auditorías que eventualmente se realizan en la Sucursal.

Plan Económico-Financiero

Anualmente se diseña el Plan Económico-Financiero, que es sometido a controles mensuales, trimestrales semestrales o según sea necesario. Constituye el principal documento que norma el nivel de eficiencia de la gestión empresarial de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. En él se establecen objetivos específicos a lograr en indicadores como: ingresos totales en divisa y moneda nacional, desglosados



por servicios de ómnibus, renta, mantenimiento y reparación, entre otros; además, se fijan metas en costos más gastos totales y las utilidades totales a cumplir en el período en cuestión. Otros criterios de importancia son: salario medio, valor agregado y productividad del trabajo. Como es evidente, el Plan Económico-Financiero es el eje en torno al cual gira la toma de decisiones fundamentales de la Sucursal, por ello, cada año, es elaborado minuciosamente por un grupo de especialistas que lo ponen a consideración del resto de los trabajadores y, en caso necesario, se procede a modificarlo.

Plan de Explotación de Ómnibus

Con periodicidad anual se diseña, en la UEB Servicios de Ómnibus, el Plan de Explotación, que rige la gestión de operaciones de ómnibus de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara. En él se establecen metas en indicadores tales como: vehículos promedio existentes, coeficiente de disponibilidad técnica, coeficiente de aprovechamiento del parque, del recorrido y del viaje, norma de consumo, ingresos en moneda nacional y en divisa e ingreso por kilómetro ocupado, entre muchos otros. Esta planeación se realiza total para el año y por línea de ómnibus, lo que conlleva un trabajo exhaustivo del departamento que, posteriormente, es sometido a las opiniones de los choferes y trabajadores implicados.

Plan de Explotación de Renta

La planeación de operaciones de renta se efectúa, como el resto de los planes de la Sucursal, anualmente, con controles periódicos. Contiene, al igual que el Plan de Explotación de Ómnibus, objetivos específicos a alcanzar en el período por indicadores, entre ellos: vehículos días trabajando, coeficiente de disponibilidad técnica y de aprovechamiento del parque, ingreso promedio diario por vehículo trabajando y vehículos existentes, entre otros. El Plan de Explotación de Renta también se establece por línea de vehículos y constituye el documento mediante el cual se mide el nivel de eficacia de la gestión de los servicios de renta.

Otras cuestiones que deben estar integradas en un plan coherente para garantizar su efectividad, y aún no lo están, es la gestión logística y de compras, puesto que se encuentran excesivamente centralizadas por el Grupo Empresarial. Esto constituye una debilidad en la planeación de negocios de la Sucursal TRANSTUR



Villa Clara y, si bien hasta ahora no ha ocasionado serias deficiencias en la gestión empresarial, puede dar al traste con el logro de los objetivos estratégicos de la entidad. Por otra parte, el Plan de Contingencias de la Sucursal solo incluye las acciones a tomar en caso de catástrofes naturales y obvia completamente la actuación a cometer en caso de la consumación de los riesgos identificados en el Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se aplicó. Esta es una cuestión de inmediata solución si se quiere lograr el éxito del Plan de Negocio que se propone en la Sucursal.

PASO 8. ANÁLISIS DE RIESGOS

8.1 Identificación de los riesgos del mercado

- ⤴ Cada vez con mayor frecuencia las Agencias de Viajes venden excursiones al mercado nacional que no satisfacen la capacidad de los ómnibus, lo que implica la disminución de la eficiencia en su explotación.
- ⤴ La demanda de los servicios de ómnibus tienen una marcada estacionalidad en la semana: se concentra de jueves a domingo y el resto de los días los ómnibus permanecen prácticamente descomercializados.
- ⤴ La venta a terceros disminuirá debido a regulaciones impuestas por la Casa Matriz.
- ⤴ Las Agencias de Viajes del territorio aumentan las solicitudes de transportación por ómnibus al principal competidor, TRANSGAVIOTA, debido a la inclusión de guías turísticos en sus servicios.
- ⤴ Existe un creciente desplazamiento de la demanda hacia los servicios de renta de TRANSGAVIOTA, debido a los precios competitivos de sus vehículos.
- ⤴ La monopolización del destino turístico Cayos de Villa Clara parte de TRANSGAVIOTA, el principal competidor.

8.2 Identificación de los riesgos del negocio

- ⤴ Lento proceso de importación de vehículos que afecta considerablemente la cantidad y variedad de vehículos necesarios.
- ⤴ Existencia de una política de precios inflexible.
- ⤴ Práctica de una política excesivamente centralizadora por parte de la Casa Matriz.



- ▲ Existencia de legislaciones jurídicas que afectan el desempeño económico.
- ▲ Poca seguridad vial debido al depauperamiento de la red de caminos y carreteras, falta de señalización y ausencias de medios de comunicación más seguros.
- ▲ Mantenimiento del bloqueo económico y las regulaciones norteamericanas que impiden la llegada de turistas provenientes de Estados Unidos.
- ▲ Crisis económica internacional que aumentan los precios del combustible y de importación de vehículos y piezas de repuesto, lo que incrementan los costes de operaciones de la Sucursal.

PASO 9. PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES

Las acciones contenidas en este Plan de Negocio garantizarán la consumación de los objetivos propuestos fundamentan las múltiples posibilidades de éxito del negocio, puesto que:

1. La Sucursal posee un parque de vehículos con altos estándares de calidad y ofrece servicios que aportan valor a sus clientes.
2. El mercado crece intensiva y extensivamente, concediendo grandes oportunidades de expansión. La Sucursal tiene identificados los factores clave de éxito en el mercado y posee la suficiente capacidad como para satisfacerlos.
3. A pesar de la agresiva embestida del principal competidor, TRANSGAVIOTA, la Sucursal puede sacar el mayor provecho de sus ventajas competitivas: capital humano de excelencia, parque de vehículos con los más altos estándares de calidad, fuerte posicionamiento en el mercado.
4. El desempeño de la gestión de recursos humanos es apreciablemente positivo y constituye un factor clave de éxito para la Sucursal.
5. La gestión económico-financiera es óptima y sus proyecciones revelan una alta rentabilidad del negocio.
6. Las cuestiones normativas que rigen el comportamiento de la Sucursal, si bien tienden a la excesiva centralización, favorecen sobremanera el desempeño exitoso de la Sucursal.



7. Los planes de acciones diseñados y puestos en vigor son garantes para lograr los objetivos particulares y generales de la Sucursal. Ellos constituyen la guía de acción y maniobra de la Sucursal, solucionando y aprovechando los distintos problemas y oportunidades devenidos de los análisis previos.
8. No existe negocio sin riesgo y esta no es la excepción. No obstante, la Sucursal posee las fortalezas suficientes para evadirlos o al menos mitigarlos. Las conclusiones previas son el mejor fundamento.

PASO 10. ELABORACIÓN DE ANEXOS

La información adicional necesaria para el diseño y presentación del Plan de Negocio de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara la integran los Anexos VI, VII, VIII y IX.

PASO 11. REDACCIÓN DE LA INTRODUCCIÓN

11.1 Breve caracterización de la entidad

Surgimiento

Por el desarrollo que iba teniendo la actividad transportista en el turismo, se evaluó la necesidad de crear una infraestructura que respondiera a la demanda existente, constituyéndose en 1981 la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR, que la integraban las actividades de taxi, renta y ómnibus.

Por su parte, el Grupo Empresarial CUBANACÁN S.A. por su crecimiento y desarrollo en el sector turístico, decidió crear su propia estructura transportista en el año 1987 la Gerencia de Transporte CUBANACÁN y no es hasta el año 1994, que se constituye oficialmente VERACUBA S.A.

Con el proceso inmediato de reestructuración del Sistema del Turismo se autoriza la extinción de diez sociedades mercantiles pertenecientes a este sistema, entre ellas las sociedades mercantiles Compañía de Transporte VERACUBA S.A. y la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. donde los bienes, derechos, recursos y obligaciones que adquirieron ambas empresas pasaron a fusionarse en una sola empresa denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A. Luego de la creación de este Grupo para el desarrollo de su labor se crean sus grupos de trabajo a lo largo del territorio nacional integrado por un Organismo Superior de Dirección Empresarial y quince sucursales, iniciando sus



operaciones en el mercado el 1 de Noviembre del año 2004. Dentro de las quince Sucursales está la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, que a su vez cuenta con 3 UEB.

Misión

Somos la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, comercializamos servicios de transporte turístico, comprometidos con las exigencias del mercado, garantizamos calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios de ómnibus y renta de autos por toda Cuba.

Visión

Ser el transportista líder del destino Cuba, integrados por un colectivo de trabajadores éticos y profesionales, capaz de obtener los máximos beneficios en función del turismo y la sociedad.

Objeto Social: está incluido en el *Anexo VIII*.

Estructura Organizativa: está incluido en el *Anexo IX*.

11.2 Determinación de los objetivos del Plan de Negocio

Tabla 7. Objetivos del Plan de Negocio de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara para el período de un año

No.	Objetivo	Área de Resultados Claves
1	Alcanzar 2515,9 MCUC y 1723,4 MCUC de ingresos y utilidades respectivamente	Todas
2	Garantizar un índice de costos y gastos de 41,0 centavos por cada CUC de ingreso	Todas
3	Obtener un ciclo de cobros en CUC de 35 días	Regulación y Control
4	Disminuir los inventarios ociosos y de lento movimiento en un 6% respecto al 2010	UEB Técnica y Aseguramiento
5	Lograr 32,34 CUC y 93,15 CUC de ingresos como promedio por vehículos existentes diariamente, en las operaciones de renta y ómnibus respectivamente	UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus
6	Alcanzar un índice de consumo de combustible en la	UEB Servicios de Ómnibus



	actividad de ómnibus de 2,24 Km/Lt.	
7	Garantizar una correlación salario medio-productividad menor a 0,99	Todas
8	Incrementar la productividad contra valor agregado en un 14% respecto al 2010	Todas
9	Trabajar con un coeficiente de disponibilidad técnica del 85% y el 87% para las operaciones de ómnibus y renta respectivamente	UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus
10	Garantizar la reposición de los equipos productivos y de garaje según plan	UEB Técnica y Aseguramiento
11	Lograr un aprovechamiento del parque en buen estado técnico del 75% en las operaciones de renta y ómnibus respectivamente	UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus
12	Alcanzar el 65% de aprovechamiento del recorrido en la actividad de ómnibus respectivamente	UEB Servicios de Ómnibus
13	Obtener 2,24 CUC de ingreso por cada litro consumido	UEB Servicios de Ómnibus
14	Incrementar en 6% las ventas de los servicios de	UEB Servicios de Renta
15	Aumentar en 10% la venta de servicios de ómnibus	UEB Servicios de Ómnibus
16	Garantizar la satisfacción de al menos el 96% de las necesidades, intereses y deseos de los clientes	UEB Servicios de Renta UEB Servicios de Ómnibus

Fuente: Elaboración propia

PASO 12. REDACCIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO

La Sucursal TRANSTUR Villa Clara es una empresa creada en el 2004 con el propósito esencial de satisfacer las necesidades de transportación del visitante, facilitándoles a los clientes una variada flota de vehículos en óptimo estado técnico, seguros y con el confort requerido. El fuerte de sus operaciones se enmarca en territorio villaclareño, aunque su actividad se expande a todo el país mediante sus servicios de ómnibus. Además de la extraordinaria calidad del parque automotor, la Sucursal posee especialistas comprometidos con la excelencia y ofrece servicios de:



1. Traslado de pasajeros en las modalidades de *transfers in/out*, excursiones, recorridos y cualesquiera otras, con ómnibus de diferentes categorías en divisa y moneda nacional.
2. Renta de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero, en divisas.
3. Mantenimiento automotor, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas por el fabricante.
4. Servicio de asistencia técnica en la vía y remolque.

Complementariamente, ofrece servicios a entidades vinculadas al turismo como sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales.

Los clientes principales de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara son:

Para los servicios de ómnibus:

- ▲ Agencia de Viajes CUBANACÁN
- ▲ Agencia de Viajes CUBATUR
- ▲ Agencia de Viajes HAVANATUR
- ▲ Otras Agencias de Viajes
- ▲ Terceros

Para los servicios de renta de vehículos:

- ▲ Comunitarios
- ▲ Nacionales
- ▲ Internacionales

Según los resultados de los últimos estudios de mercado realizados, se evidencian actualmente disímiles oportunidades de mercado que la Sucursal perfectamente puede aprovechar:

- ▲ La creciente demanda que origina el destino turístico Cayos de Villa Clara y el impetuoso desarrollo infraestructural en este destino. Aunque las entidades pertenecientes al MINTUR tienen poca cobertura en las operaciones turísticas en los Cayos de Villa Clara y los servicios de transportación turística de este destino están prácticamente monopolizados por TRANSGAVIOTA, existe una emergente apertura de este destino para el MINTUR del territorio, lo que ha



ocasionado el aumento de la prestación de servicios de ómnibus fundamentalmente de la Sucursal.

- ▲ El incremento de los arribos de turistas de los mercados tradicionales del destino: Comunitarios, Nacionales e Internacionales.
- ▲ La apertura de los servicios turísticos al mercado nacional que ya representa un segmento importante para las Agencias de Viajes del territorio. Esto es relevante para la Sucursal debido a la evolución de la compra de excursiones y *transfers*.
- ▲ El incremento de la compra de *transfers* y opcionales por parte de un mercado “inesperado” para las Agencias de Viajes: los estudiantes extranjeros.

La Sucursal proyecta posicionarse sosteniblemente en el mercado, sobre la base de la plena satisfacción de las exigencias de los clientes individuales y corporativos, así como del sustento de un staff de excelencia. El salto que pretende dar la Sucursal es ampliar significativamente su cuota de mercado y garantizar altos niveles de eficiencia. Para lograrlo, la entidad posee atractivas ventajas competitivas:

- ▲ Capital humano de excelencia
- ▲ Parque de vehículos con los más altos estándares de calidad
- ▲ Fuerte posicionamiento en el mercado

Las principales proyecciones de crecimiento:

1. Alcanzar 2515,9 MCUC y 1723,4 de ingresos y utilidades respectivamente.
2. Incrementar en 10% y 6% la venta de servicios de ómnibus y de renta, respectivamente.
3. Garantizar un índice de costos y gastos de 41,0 centavos por cada CUC de ingreso.
4. Lograr 32,34 CUC y 93,15 CUC de ingresos como promedio por vehículos existentes diariamente, en las operaciones de renta y ómnibus respectivamente.
5. Garantizar la satisfacción de al menos el 96% de las necesidades, intereses y deseos de los clientes.



3.3 Valoración del impacto económico del procedimiento aplicado en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Como todo proyecto, la aplicación del procedimiento que se propone en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara debe proceder con un análisis coste-beneficio, que muestre claramente la viabilidad económica de su ejecución exitosa. Existen múltiples métodos para llevar a cabo un análisis económico que justifique una investigación, ya que generalmente, estos trabajos presentan algunas limitaciones. Lo importante es considerar todo lo relativo a los costos y beneficios derivados del establecimiento del procedimiento propuesto. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 8. Ficha de costo de la investigación

Partida	Cantidad	Precio unitario (CUC)	Total (CUC)
Papel	1 paquete (500 unidades)	4,30	4,30
Tonel	1 unidad	33,60	33,60
Bolígrafo	2 unidades	0,50	1,00
Carpeta de tesis	2 unidades	1,25	2,50
Electricidad			
✓ Ordenador	10.5 Kw		4,51
✓ Monitor	7.5 Kw	0,22	
✓ Impresora	2.5 Kw		
Combustible consumido en viajes a Santa Clara en auto	10Lts.	0,95	9,50
Consultas con el tutor	30		
Entrevistas con trabajadores	80	0,11	12,1
Total (CUC)			67,51

Fuente: Elaboración propia



Como puede apreciarse, la investigación para el diseño del procedimiento propuesto costó 67,51 CUC. Esta situación se atenúa considerablemente cuando se analizan los beneficios económicos que han devenido de la aplicación del Procedimiento durante 2010 en comparación con 2009, cuando no se realizaba la planeación de negocios de la Sucursal según el procedimiento diseñado:

Tabla 9. Análisis de los principales indicadores económicos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (acumulado 2009-2010)

Indicadores	Acumulado 2009	Acumulado 2010	% Crecimiento
Ingresos totales (Miles)	2317,8	2746,6	19
Ventas totales (cantidad de servicios)			
✓ Ómnibus	2710	3181	17
✓ Renta	3796	5598	47
Utilidad total (Miles)	327,6	513,7	57
Costo por peso total	0,859	0,813	-5

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla, después de la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se propone, en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara se han evidenciado notables progresos económicos. Los ingresos totales, por ejemplo, crecieron en 2010 un 19% respecto al 2009, ocasionado por el considerable aumento de las ventas de servicios. En este sentido, la demanda de servicios de ómnibus creció en un 17%, mientras que los servicios de renta aumentaron en un importante 47%. Asimismo, en 2010, la utilidad total creció en un 57% en comparación con el 2009. Por otra parte, el costo por peso total disminuyó en un 5% en el período en cuestión.

Asimismo, la evolución de los resultados de las razones financieras en este período muestra claras evidencias de las ventajas económicas del procedimiento diseñado, tal como expone en la Tabla 10.



Tabla 10. Resultados de las razones financieras fundamentales para la gestión económica de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara en el período 2009-2010.

Razón financiera	2009	2010
Capital de Trabajo	297949,11	565469,82
Liquidez inmediata	2,65	3,51
Liquidez	3,41	4,44
Solvencia	6,64	9,37
Margen de utilidad	0,15	0,20
Rentabilidad financiera	0,08	0,09
Rendimiento de la inversión	0,06	0,09
Rotación de cuentas por cobrar	13,06	20,04
Ciclo de cobro	17,96	17,09

Fuente: Elaboración propia

Como es evidente, todos los indicadores económico-financieros crecieron en el período en cuestión. Estos resultados justifican la viabilidad económica del Procedimiento propuesto que, como se nota, optimizó los principales indicadores de eficiencia de la gestión empresarial de la Sucursal.

3.4 Validación del procedimiento mediante el Juicio de Expertos

Según Arquer (2006)⁵, un experto:

Debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla. Asimismo, los expertos a los que se recurren tienen que ser capaces de traducir su valoración en términos de probabilidades.

En consecuencia, para validar un procedimiento o metodología mediante el Juicio de Expertos es ineludible seleccionar un grupo de especialistas en la disciplina que aporten criterios variados y, a su vez, complementarios. En el caso que nos ocupa,

⁵ Citado por Morales (2007)



con el propósito de cumplir con este principio, el grupo de expertos quedo integrado por académico reconocidos en materia de planeación de negocios, especialistas en el tema del mundo empresarial cubano, y directivos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara.

Según la adecuación realizada por Morales (2007), sobre la metodología planteada por Arquer (2006) para la aplicación del Juicio de Expertos, es necesario seguir los siguientes pasos:

- I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
- II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
- III. Calcular el número de expertos.
- IV. Indefinir las características que debe reunir el experto.
- V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
- VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
- VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Aplicación de los pasos definidos:

- I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- ▲ Contextualización y posibilidad de generalización
- ▲ Concepción holística y sistémica
- ▲ Racionalidad
- ▲ Aplicabilidad
- ▲ Rigurosidad científica
- ▲ Flexibilidad
- ▲ Comprensibilidad
- ▲ Coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión
- ▲ Conveniencia de cada uno de los pasos

- II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.



En el *Anexo X* puede analizarse la herramienta de validación diseñada. Como es apreciable, en él se describen las características del procedimiento propuesto, así como los pasos necesarios para su aplicación.

Los expertos seleccionados deben evaluar la viabilidad del procedimiento, mediante una escala de Likert donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor coherencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

III. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos se utilizó la expresión:

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

Donde:

M: número de expertos

i: Nivel de precisión deseado (0,10)

p: Proporción estimada de errores de los expertos (0,01)

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (6,6564)

El resultado señala que el grupo de expertos de conformarse por siete.

IV. Definir las características que debe reunir el experto.

A los efectos de la presente investigación, se han considerado los siguientes requisitos para la selección de los expertos:

1. Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad
2. Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad transporte turístico
3. Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad
4. La representatividad del lugar de procedencia (esto es que, dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos)

V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

En consecuencia con el número de expertos definido y las características los requisitos que deben reunir, se seleccionaron los expertos señalados en la *Tabla 11*:

**Tabla 11.** Expertos seleccionados

No.	Nombre	Cargo
1	José E. González Rodríguez	Director General de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
2	Liván Yera Ruiz	Director UEB Renta de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
3	Alejandro Somano Ceballos	Director de Contabilidad y Finanzas de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
4	Rafael Alemán Díaz	Director de UEB Técnica y Aseguramiento de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
5	Mileidys Pérez Arteaga	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
6	Jorge Félix Mena Reyes	Especialista en Gestión Comercial de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara
7	Yanisley Moya Monteagudo	Jefa de la carrera de Licenciatura en Turismo del Centro de Estudios Turístico de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Fuente: Elaboración propia

VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados

VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

Todos los expertos consultados mostraron sentirse muy de acuerdo o de acuerdo con todos los indicadores evaluados. En el estadígrafo Kendal W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor de W oscila entre 0 y 1, donde 1 significa una concordancia de juicios total, y 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si es necesario.

El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$



Donde:

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j . Su cálculo es efectuado mediante la expresión: $S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$

K: número de jueces

N: número de factores ordenados

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas

Como resultado se obtuvo $W = 0,94$ que confirma una alta concordancia.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación, los expertos aseguran que el procedimiento:

- ▲ Está contextualizado y es posible generalizarlo
- ▲ Impulsa una concepción holística , sistémica e integradora
- ▲ Es racional
- ▲ Es aplicable
- ▲ Posee rigurosidad científica
- ▲ Es lo suficientemente flexible
- ▲ Es comprensible
- ▲ Mantiene la coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión
- ▲ Cada uno de los pasos propuestos es conveniente

Es evidente entonces que la hipótesis de de la investigación, que reza: “*si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en entidades de transporte turístico, entonces se dispondrá de un instrumento científicamente fundamentado para lograr la efectividad gerencial en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión*”, ha quedado demostrada.

3.5 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el Juicio de Expertos

Los resultados, devenidos de la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara y del Juicio de Expertos, evidencian claramente la validación de la hipótesis de investigación formulada. Los argumentos que escudan el procedimiento son claros: (1) tanto en su concepción como en su ejecución, posee las cualidades que hacen factible su aplicación



racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones; (2) su aplicación optimiza la toma de decisiones que, en estricto compromiso con los principios del Sistema de Dirección y Gestión, deviene en la creación de un nuevo y efectivo Plan de Negocio; (3) los resultados de su aplicación contribuyen al logro de la efectividad gerencial y los objetivos organizacionales; (4) es coherente con las tendencias más modernas en materia de planeación de negocios, lo que evidencia su actualidad teórico-práctica; (5) es reconocido por los expertos y directivos como un instrumento útil y necesario; y (6) posee la necesaria flexibilidad y generalidad que permite extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones.

Los beneficios esenciales que devienen de la aplicación del procedimiento propuesto son:

1. Optimizar la estructura cuantitativa de modo que se logren los niveles deseados de eficiencia y eficacia del proceso de prestación de servicios.
2. Integrar al proceso de planeación del negocio elementos clave para su éxito tales como: el mercado, la competencia y los riesgos probables.
3. Realizar un análisis integral de la gestión empresarial en la entidad, como punto de partida para el perfeccionamiento de los planes y estrategias proyectados en la entidad.
4. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, su fidelización y ampliar la cuota de mercado.
5. Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde se promueva la motivación hacia el trabajo, la productividad y satisfacción personales.
6. Contribuir al seguimiento y control de los planes de acción independientes para garantizar la mejora continua del proceso de planificación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Garantizar la preparación de la entidad para responder a los cambios graduales o repentinos que se manifiesten en el entorno.



8. Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el comportamiento del desempeño y el impacto de la aplicación del procedimiento.
9. Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los distintos pasos que conforman el procedimiento diseñado para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
10. Contribuir a la coordinación entre todos los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial implicados en el proceso de planeación estratégica.

3.6 Conclusiones del tercer capítulo

1. El desarrollo de este último capítulo permitió arribar a las conclusiones siguientes:
2. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el Plan de Negocio en entidades de transporte posibilitó constatar su aplicabilidad, racionalidad, contextualización, posibilidad de generalización, enfoque holístico y sistémico, rigurosidad científica, flexibilidad, comprensibilidad, y coherencia con las exigencias del Sistema de Gestión y Dirección.
3. La adopción e implantación del procedimiento propuesto en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, ha proporcionado un importante grupo de beneficios económicos y otros de carácter intangibles; que se evidencian en la tendencia positiva de los indicadores que evalúan la efectividad de la gestión empresarial y permiten validar la hipótesis general de investigación planteada.
4. El Juicio de Expertos fue consistente en referencia a la evaluación del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades Turísticas, lo que, igualmente, corrobora la hipótesis de investigación planteada.



CONCLUSIONES

En consecuencia con los objetivos de la investigación, se agencian las siguientes conclusiones:

1. La **investigación bibliográfica** efectuada, sobre la base de los fundamentos teóricos más aceptados y las tendencias actuales en la elaboración de planes de negocios, permitió constatar que las diferentes metodologías y concepciones, aportadas por los teóricos y especialistas en el tema, resultan insuficientes y de cuestionable aplicabilidad en contextos específicos, como en el que operan las entidades cubanas de transporte turístico.
2. El **procedimiento que se propone** constituye un instrumento valioso para el logro de la efectividad gerencial. Su diseño se produjo sobre la base de las tendencias modernas en la disciplina de la gestión empresarial de entidades transportistas para el turismo. La estructuración del procedimiento se compone de los siguientes pasos: (1) *descripción de los vehículos y servicios*; (2) *análisis del mercado*; (3) *análisis de la competencia*; (4) *análisis de la gestión de los recursos humanos*; (5) *análisis de la gestión económico-financiera*; (6) *análisis de las cuestiones normativas*; (7) *diseño de planes de acción*; (8) *análisis de riesgos*; (9) *presentación de conclusiones*; (10) *elaboración de anexos*; (11) *redacción de la introducción*; y (12) *redacción del resumen ejecutivo*.
3. El procedimiento propuesto posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado, a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de transporte turístico de similares condiciones. Esto último, unido a los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de su acertada implantación experimental en el objeto de estudio práctico elegido, permitió la **validación de la hipótesis de la investigación**.



RECOMENDACIONES

Al concluir el exhaustivo estudio, el autor sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilizar y comprometer a los trabajadores con los resultados de la investigación y las acciones que se proponen, sobre la base de hacerlos sentir partícipes del proceso y mostrarles los beneficios que devienen para su desempeño individual.
2. Optimizar los mecanismos de recopilación de información de mercado y de la competencia que permita la adecuada y conveniente segmentación y proporcione datos objetivos e históricos sobre las características de los segmentos y los parámetros de eficacia de los competidores.
3. Adicionar a la gestión económico-financiera de la Sucursal, el cálculo y análisis de indicadores económicos esenciales para la toma de decisiones como son el valor neto, el fondo de maniobra y el análisis del punto de equilibrio.
4. Diagnosticar el estado de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara, una vez consumado el período de implementación de la propuesta, para evaluar su impacto sobre el éxito organizacional.
5. Proponer a la Casa Matriz la aplicación del procedimiento diseñado al resto de las sucursales del país.
6. Fortalecer el vínculo académico con las instituciones educativas y profesionales, en aras de promover investigaciones similares a la que se presenta que conlleven al perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Sucursal TRANSTUR Villa Clara y otras entidades de transporte turístico.
7. Mejorar continuamente el procedimiento propuesto.

**BIBLIOGRAFÍA:**

1. Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD) (2002). *Plan de Negocios para la AICD*. Consultado el 6 enero, 2011 en <http://www.dgri.sep.gob.mx>
2. Alcántara, A. (2009). Procedimiento para el diseño, ejecución y control del Plan de Negocio en el Kurhotel “Escambray”. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
3. Ansoff, H.I. (1993) *Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas.
4. Antón, G. (2010). Estudio del servicio de renta de autos en la Empresa Transtur Sucursal Cienfuegos. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
5. AulaFácil S.L. (2007). *Curso sobre Plan de Negocio*. Consultado el 15 enero, 2011 en <http://www.aulafacil.com>
6. Banco de la Nación Argentina (s/a). Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios.
7. Basterrechea, H. y col. (2009). Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocio en la Empresa de Productos Lácteos Bayamo. Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.grciencia.granma.inf.cu>
8. Borrego, O. (2006). *Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial*. La Habana: Ciencias Sociales.
9. ----- (2009). *El trabajo de dirección en el Socialismo*. La Habana: Ciencias Sociales.
10. Braley and Myers. (1993) *Fundamentos de Financiación Empresarial*. México: Editora McGraw Hill
11. Bravo, A. y Montero A. (2008). Auditoría de Imagen TRANSTUR Rent a Car. (Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana)
12. Carrazana Y. (2010). Diseño e implementación de procedimientos para la integración documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema



- de Dirección y Gestión Empresarial y Sistema de Control Interno en la EMI Cmte Ernesto Che Guevara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).
13. Centro de Estudios Turísticos (CETUR) (2009). *Normas para la redacción, presentación y defensa de la Tesis de maestría*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
 14. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2000). *El fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. Borrador. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
 15. Colectivo de autores. (2005). *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.
 16. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
 17. ----- (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana.
 18. Cooper, C y col., (2007). *El Turismo. Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis.
 19. Cruz, R.S. (2007). *Desarrollo de un Plan de Negocio. ¿Cómo iniciar su empresa?* Consultado el 1 marzo, 2011 en: <http://www.monografias.com>
 20. Cruz, Y. (2009). Tecnología gerencia para la elaboración e implementación del Plan de Negocio en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
 21. De Arquer, M.I. (2006), *Fiabilidad humana. Métodos*. Consultado el 16 marzo, 2011 en www.mtas.es
 22. Dezerega, V. (2004). *Plan de Negocios: un imperativo gerencial*. Consultado el 25 marzo, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>
 23. Díaz, D. (2010). Estrategia de Comunicación 2010-2011 de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara (Tesis de Licenciatura, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas).



24. Díaz, D.S. (1994). *El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
25. Drucker P. F. y Wartzman R. (2010). *The Drucker Lectures. Essential Lessons on Management, Society and Economy*. McGraw Hill.
26. Drucker, P. F. y Maciariello J. A. (2005). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins e-books.
27. Eglash, J. (2008). *¿Cómo preparar un Plan de Negocio.Com?* Consultado el 30 enero, 2011: <http://kino.iteso.mx/abby/2planeg.ppt>
28. Fernández, C; Blanco, A (s/a). *Servicios Turísticos en Agencias de Viajes*. España.
29. Figuerola, M. (1991). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid: Alianza Editorial
30. Fontanez, D. (2005) *Como elaborar un Plan de Negocios*. Consultado el 3 marzo, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>
31. Foster, D.I (s/a). *Agencias de Viajes. Administración y Operación*. McGraw Hill
32. González, B. L. (2009). Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
33. Growht, G. (2002). *Guía para redactar un Plan de Negocio*.
34. Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. (2004). *Escritura Notarial 140/2004*. La Habana
35. ----- (2004). *Escritura Notarial 721/2004*. La Habana
36. ----- (2010). *Catálogo de autos para la renta*. La Habana
37. ----- (2010). *Estrategia de Comercialización*. La Habana
38. ----- (2010). *Manual de las Constantes Gráficas*. La Habana
39. ----- (2010). *Resolución 593/2010*. La Habana



40. ----- (2011). *Capacidades de combustible en ómnibus*. La Habana
41. Grupo INTERCOM (2005). *Plan de Negocio*. Consultado 23 diciembre, 2011 en <http://www.grupointercom.com>
42. Hernández, Y; C, Martínez y Machado, E., (2008). *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.
43. Infante, C. (1997). *Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en: <http://www.monografias.com/mediakit>
44. Infante, N.M. y Carballosa T.R. (2001). *Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios*. Consultado el 13 febrero, 2011 en: <http://www.monografias.com>
45. Kester, J. (2010). *Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectiva para 2010*. Madrid.
46. Knudsen, J., (2008). *Dossier Gestión del Transporte Turístico*. Santa Clara
47. Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *Elementos de Administración*. Editorial Félix Varela
48. Korstanje, M., (2006) *Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Contribuciones a la Economía*. Consultado el 22 enero, 2011 en <http://www.eumed.net/ce/>
49. Kotler, P; Bowen, J y Makens, J. (2004). *Marketing para Turismo*. Madrid: Prentice Hall.
50. León, A. 2006. *Cómo armar un plan de negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.pn2htm>.
51. Lindegaard, E. (2001). *Enciclopedia del empresario*. Barcelona: Océano.
52. López, C. (2006). *Plan de negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.gestiopolis.com>
53. Lynn, J. (2000). *Plan de Negocios. Entrevista a Vicky Helmick*. Consultado el 3 febrero, 2011 en: <http://www.ingenieriacomercial.com>



54. ----- (2006). *El Plan de Negocios*. Consultado el 12 febrero, 2011 en <http://www.soyentrepreneur.com>
55. Machado, O. E. (2009). Procedimiento para el diseño, ejecución y control del Plan de Negocios en SPA hoteleros. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
56. Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos
57. Martínez, C. (2007). *El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas*. Consultado el 13 febrero, 2011 en: <http://www.monografias.com>
58. Menguzzato M, Renau J. (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*.
59. Mesa, G; Martínez J.C.; Suárez, H. (s/a). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
60. Mintzberg (1988). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.
61. Mintzberg, H.; Alhstrand, B. y Lampel J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
62. Miranda, O.A. (2004). *Como elaborar un Plan de Empresa*. Consultado el 24 febrero, 2011 en: <http://ciberconta.unizar.es>
63. Morales, C. (2007). Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara. (Tesis en opción al título de Master en Administración de Negocio, Universidad Central de las Villas).
64. Moya, Y. (2009). Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viaje receptoras. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
65. Norval, J (1936). *La Industria Turística*. Editado por eumed.net.
66. Nueno, P. (1992) *Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas*. Madrid.



67. Oficina Nacional de Estadísticas (2011). Turismo. Llegada de Visitantes Internacionales. Diciembre 2010. La Habana.
68. Omarov, A. M. (1986). *Dirección de la Economía Socialista*. La Habana
69. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2000). *Turismo: Panorama 2020*. Consultado el 6, julio, 2011 en <http://www.laondadigital.com>
70. ----- (2009) Barómetro del Turismo Mundial 2009. Consultado en diciembre 20, 2011, en <http://www.camempresas.com>
71. Pereira, J.E. (2006). *El Plan de Negocios*. Consultado el 26 febrero, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>
72. Pérez, A. & Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales
73. Planner, B (2004). *Cómo armar un buen plan de negocio*.
74. Quintana, R., Figuerola, M., Chirivella, M., Lima, D., Figueras, M., García, A (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. La Habana.
75. Ríos, A. (2010). Propuesta de diseño para la organización y gestión en la Agencia de Viajes Havanatur receptiva en Villa Clara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
76. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
77. Rodríguez, R. (2005). *Monografía Gestión de destinos turísticos. Texto Docente*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos
78. Rodríguez, R. (2009). Procedimiento para contribuir a mejorar la satisfacción de los clientes en el servicio de renta de autos en la Empresa TRANSTUR de Villa Clara. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
79. Sahlman, A William (2007). *Claves de un buen plan de negocios*.
80. Sampieri, H. R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1). La Habana: Félix Varela.
81. ----- (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol.2). La Habana: Félix Varela.
82. Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.



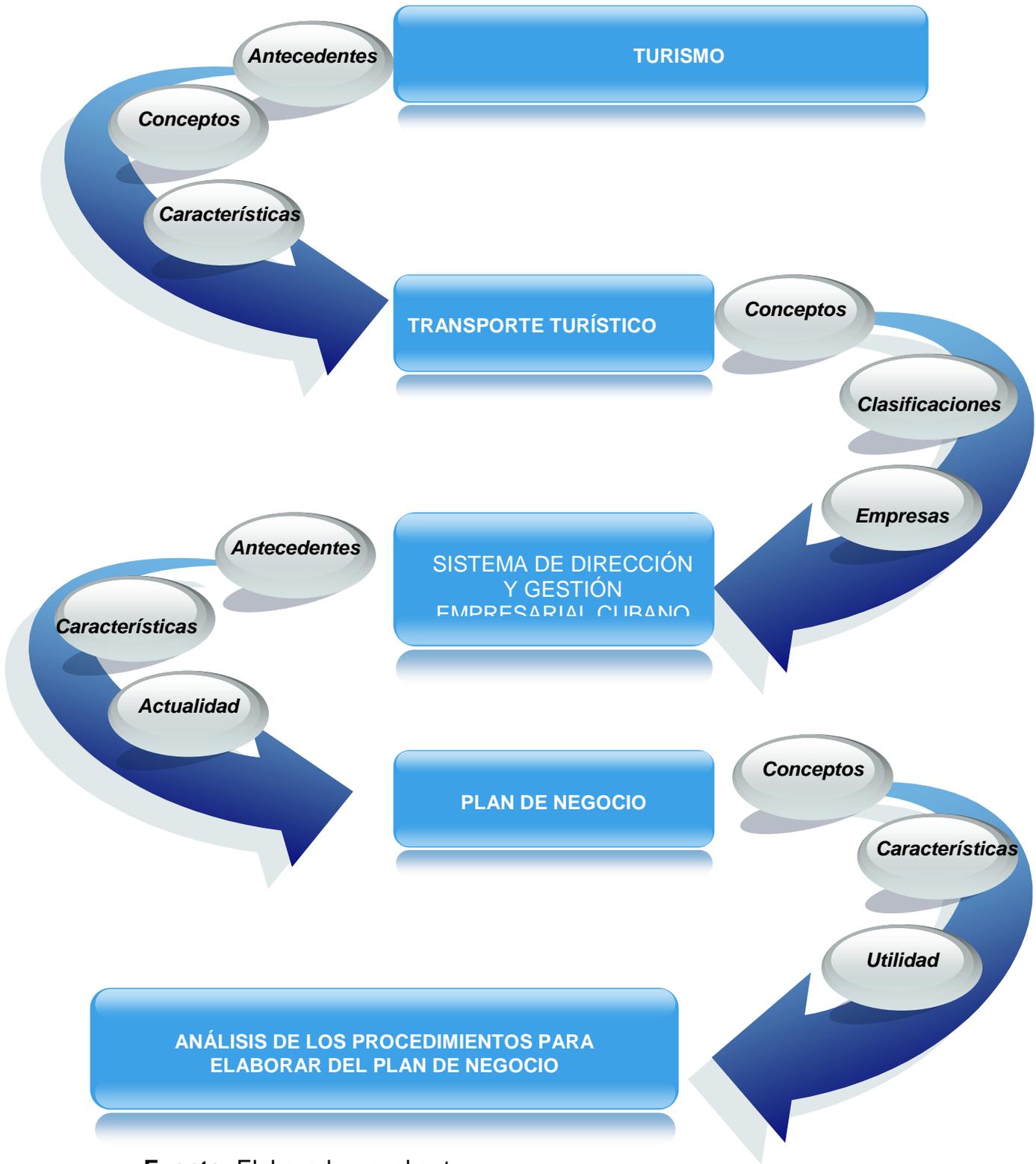
83. Sotomayor, R., (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*.
84. Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
85. Sucursal TRANSTUR Villa Clara (2007). *Plan de Negocios 2008*. Santa Clara
86. ----- (2010). *Estado de Resultados 2010*. Santa Clara
87. ----- (2010). *Expediente de Perfeccionamiento Empresarial*. Santa Clara
88. ----- (2010). *Informe a la Asamblea de Balance 2010*. Santa Clara
89. ----- (2011). Base de Datos de las contrataciones de renta. Santa Clara
90. ----- (2011). Base de datos de los servicios de ómnibus. Santa Clara
91. ----- (2011). *Estado de Resultados 2011*. Santa Clara
92. ----- (2011). *Objetivos de trabajo y plan de acciones principales a desarrollar para garantizar su cumplimiento*. Santa Clara
93. ----- (2011). *Plan de Capacitación*. Santa Clara
94. ----- (2011). *Plan de Contingencias*. Santa Clara
95. ----- (2011). *Plan de Estudio y Organización del Trabajo*. Santa Clara
96. ----- (2011). *Plan de Explotación de Ómnibus 2011*. Santa Clara
97. ----- (2011). *Plan de Explotación de Renta 2011*. Santa Clara
98. ----- (2011). *Plan de Prevención*. Santa Clara
99. ----- (2011). *Plan de Seguridad y Salud*. Santa Clara
100. ----- (2011). *Plan Económico-Financiero*. Santa Clara
101. ----- (2011). *Planeación Estratégica 2011-2016*. Santa Clara
102. ----- (2011). *Plantilla de personal*. Santa Clara



103. ----- (2011). *Presupuesto 2011*. Santa Clara
104. ----- (2011). *Programa de Acogida*. Santa Clara
105. Terragno, D. y Lecuona, M.L. (2006). *Como armar un Plan de Negocios*. Consultado el 10 enero, 2011 en: <http://www.dinero.com.ve>
106. Tirado, E. (2011). *Diagnóstico de Imagen Pública de los principales servicios de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara*. Ponencia presentada en Tercer Evento Provincial de Economía y Desarrollo del Turismo Econdestur 2011. Santa Clara
107. ----- (2011). *Propuesta de Estrategia de Comunicación Integrada de Marketing para INFOTUR Villa Clara*. Ponencia presentada en el VI Festival de Comunicación Social Casa de Cristal. Santa Clara
108. Valdivia, P.O., Cruz S.Y y Martínez Martínez, C.C. (2007). *El Plan de Negocios, una técnica para la Gestión de la Pequeña Empresa*. Consultado el 13 marzo, 2011 en <http://www.monografias.com>
109. Vásquez, J. (2004). *Herramientas gerenciales de Inteligencia empresarial. Aplicación en la elaboración de un Plan de Negocios*. La Habana: Consultoria Biomundi, IDICT.
110. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
111. ----- (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
112. Wald, A. (2005) *¿Quién necesita un Plan de Negocio?* Consultado el 22 enero, 2011 en <http://www.gestiopolis.com>
113. Yandle, C. E (2006). *Correcta redacción de un plan de negocios*. Consultado el 20 marzo, 2011 en <http://www.businessplan.mspx>



Anexo I. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la investigación



Fuente: Elaborado por el autor

**Anexo II.** Conceptos de Turismo planteados por diferentes autores

No.	Concepto	Autor/Año	Fuente
1	Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.	Krapf y Hunziker, 1942; citado en Rodríguez, 2005	Monografía. Gestión de Destinos Turísticos.
2	La suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios y profesionales.	OMT, 1960; citado en Korstanje, 2006	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Disponible en: http://www.eumed.net
3	El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos.	Tourism Society, 1979; citado en Serra, 2002	Marketing Turístico
4	El turismo agrupa al conjunto de actividades de producción y consumo, a las que dan lugar determinados desplazamientos seguidos de una noche, al menos, pasada fuera del domicilio habitual, siendo el motivo de viaje el recreo, los negocios, la salud o la participación de una reunión profesional, deportiva o religiosa	Michaud, 1983 citado en Korstanje, 2006:3	Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica.



5	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.	Figuerola, 1991	Teoría Económica del Turismo.
6	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.	OMT, 2001; citado en Hernández, Martínez y Machado, 2008:2	Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba.
7	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.	Nácher y García, 2004; citado en Martín, 2006:4	Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I.
8	Estancia de una noche fuera del lugar de residencia por vacaciones, vistas a familiares o amigos, congresos o por cualquier otro motivo, excepto la formación o un empleo semipermanente.	Kotler; Bowen y Makens, 2004:484	Marketing para Turismo



9	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se	Colectivo de autores de la	Material de apoyo sobre mercados
	AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
	desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.	La Habana, 2005	
10	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas 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.	Martín, 2006:5	Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1.

Fuente: Adaptado de Castellón, 2010



Carlos C. Martínez Martínez	2007	El plan de negocio es el conjunto ordenado y secuencial de información, expresada en un documento, que contempla de forma analítica y lógica un sinnúmero de pasos a seguir con un propósito y un fin a conseguir claramente definidos.
Jorge E. Pereira	2006	Documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.
Danila Terragno y María Laura Lecuona	2006	Documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.
Diana Fontanez	2005	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.
Javier Vásquez Romero	2004	Descripción concisa de la factibilidad de una idea comercial en lo fundamental, aunque éste puede ser contextualizado a otras esferas no comerciales.
Víctor Dezerega Cáceres	2004	Prospección interactiva que se hace de los futuros posibles, externos e internos, para tratar de diseñar, por anticipado, conjuntos de acciones que posiblemente nos conduzcan a alcanzar lo que se quiere.
Vicky L. Helmick	2000	Mecanismo que permitirá articular la visión sobre lo que quiere lograr la compañía, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad.
Díaz de Santos	1994	Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados y que establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Anexo III. Definiciones de Plan de Negocio planteados por diferentes autores

Fuente: Adaptado de González (2009)

**Anexo IV:** Procedimientos, según varios autores, para la elaboración del Plan de Negocio

No.	AÑO	AUTOR (ES)	FASES DEL PROCEDIMIENTO
1	1992	Pedro Bueno	<ol style="list-style-type: none">1. Resumen ejecutivo.2. Concepto del negocio.3. Sector de la empresa.4. El producto y su posible potenciación de productos y/o servicios relacionados.5. Tecnología.6. El mercado y la competencia.8. Personal.9. Aspectos económicos.10. Gestión.11. Plan de lanzamiento.
2	1997	Mayra Infante León	<ol style="list-style-type: none">1. Resumen ejecutivo.2. Descripción general de la empresa.3. Misión.4. Objetivos.5. Descripción del negocio.6. Plan de marketing.7. Plan operacional y gerencial.8. Plan financiero.9. Anexos.
3	2004	B. Planner	<ol style="list-style-type: none">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.
4	2004	Víctor Dezerega	<ol style="list-style-type: none">1. Apreciación de la Situación.2. Situación deseada.3. Estrategia y Tácticas.4. Planes, Programas, Presupuestos.



			<ol style="list-style-type: none">5. Mercadeo y Ventas.6. Producción/Mantenimiento.7. Abastecimiento y Compras.8. Recursos Humanos y Organización.9. Finanzas.10. Simulación del Plan.
5	2005	Grupo INTERCOM	<ol style="list-style-type: none">1.- Resumen ejecutivo2.- Definición del negocio3.- Público objetivo y mercado potencial4.- Plan de marketing5.- Estrategias6.- Requerimientos tecnológicos7.- Equipo directivo y organización interna8.- Modelo de negocio y plan económico-financiero9.- Análisis DAFO
6	2005	Diana Fontanez	<ol style="list-style-type: none">1. Introducción.2. Misión.3. Objetivos.4. Mercadotecnia.5. Competidores principales.6. Asesores externos.7. Planes, programas y presupuestos.8. Crédito y Cobranzas.9. Informática.10. Conclusiones.11. Anexos.12. Resumen Ejecutivo.
7	2006	C. E. Yandle	<ol style="list-style-type: none">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.



8	2006	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo	<ol style="list-style-type: none">1. Resumen ejecutivo.2. Necesidades y oportunidades de desarrollo.3. Misión.4. Objetivos de la Empresa.5. Estrategias de financiamiento.6. Sistema de información y estrategia de mercado.7. Ejecución del plan.8. Evaluación de los resultados del plan.
9	2006	Jorge E. Pereira	<ol style="list-style-type: none">1. Empresa, orígenes de la empresa. Objetivos y filosofías de la empresa.2. Característica de la empresa. Composición y Organización. Recursos humanos. Recursos Físicos.3. Productos o servicios: Productos actuales y sus características. Estrategias de producción/ servicios. Precios ventas y costos.4. Mercado: Determinación mercado objeto. Distribución y Logística. Análisis de la Competencia.5. Mercadeo: Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto) Mezcla de Promoción: Campaña de Ventas-Campaña de Publicidad-etc.6. Plan Financiero: Objetivos de Venta, Costo y Gastos, Utilidades esperadas.
10	2007	Carlos Martínez	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis situación de la empresa.2. Resumen ejecutivo.3. Misión.4. Planes, objetivos y presupuesto.5. Planes de acción.6. Anexos.

Fuente: Elaboración propia



Anexo V: Análisis comparativo de los procedimientos para la elaboración del Plan de Negocio

No.	Criterios para elaborar el Plan de Negocio	Procedimientos										Total (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Resumen ejecutivo	X	X	X		X	X	X	X		X	80
2	Introducción						X					10
3	Descripción general de la empresa	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90
4	Descripción del producto o servicio	X	X	X	X	X	X	X		X		80
5	Análisis del mercado	X		X	X	X	X	X		X		70
6	Análisis de la competencia	X					X			X		30
7	Análisis de la coordinación y organización de los recursos humanos	X			X	X				X		40
8	Análisis de la gestión económica-financiera	X	X		X	X	X	X	X	X		80
9	Análisis de la tecnología	X				X						20
10	Planes, Programas y presupuestos											
	Plan de Marketing		X	X	X	X	X	X	X	X		80
	Plan Económico-Financiero		X		X	X		X	X	X		60
	Plan Operativo		X	X								20
	Plan de Abastecimiento y Compras				X					X		20
	Plan de Producción/Mantenimiento				X					X		20
11	Conclusiones						X					10
12	Anexos		X	X			X				X	40

Fuente: Elaboración propia



Anexo VI. Funciones de las unidades estructurales de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Funciones de la Dirección de Contabilidad y Finanzas

El área de regulación y control contable financiera, como norma se organiza sobre la base de agrupar en una misma área todos los procesos relacionados con la planificación empresarial, contabilidad, finanzas, costos, precios, estadísticas y evaluación económica de los resultados de la Sucursal. El principio organizativo que sustenta esta área es potenciar la contabilidad como base y punto de partida de cualquier análisis: financiero, de cumplimiento del plan, de formación de precios y de costos, entre otros temas.

1. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la Sucursal. Garantizar su correcta aplicación.
2. Elaborar el Manual de Contabilidad de la Empresa
3. Analizar mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los costos y gastos en la Sucursal y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas
4. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. en términos de tiempo, calidad y veracidad.
5. Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, reflejen la exactitud de las operaciones y su control
6. Certificar anualmente los estados financieros de la Empresa con entidades autorizadas
7. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
8. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC)
9. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la Empresa en tiempo y forma
10. Realizar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
11. Documentar el cien por ciento (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer



convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.

12. Controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
13. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
14. Planificar y acumular las reservas materiales acumuladas.
15. Confeccionar y ejecutar los Planes anuales de Chequeo de activos fijos, medios de rotación y útiles, controlando el cumplimiento y la calidad de los mismos al ejecutarse mensualmente.
16. Informar los resultados de la actividad contable y financiera de la Empresa referida a las actividades siguientes: Caja y banco, Inventarios, Activos Flujos, Finanzas, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Costos y Gastos e Ingresos.
17. Supervisar mensualmente el conteo físico del 10% del almacén, como mínimo.
18. Estudiar la introducción a la contabilidad del cuadro diario contable del almacén, en caso de diferencias efectuará la depuración correspondiente.
19. Controlar las matrices de gasto de combustibles de las tarjetas magnéticas y confecciona el informe del consumo.
20. Planificar la información mensual que en esta esfera de trabajo se solicite por la Dirección de Economía del Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A.
21. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base de del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la Empresa y lo dispuesto por el Gobierno.

Funciones comunes de las Unidades Empresariales de Base (UEB)

Se aplicarán las funciones comunes según lo norma el artículo 83 del Decreto Ley 281, excepto la número 19 en las Unidad Empresarial de base Servicios de Renta y la Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus; y la 36 y 37 en todas las Unidades Empresariales de Base.

Funciones Unidad Empresarial de Base Servicios de Renta

1. Prestar servicios de rentas de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero.
2. Responder por el estado del parque que se encuentra en sus Puntos de Renta.



3. Mantener un estricto control de la ubicación del parque, su estado técnico y limpieza.
4. Organizar, dirigir y controlar las operaciones del día.
5. Revisión de la documentación y análisis de las incidencias.
6. Liquidar diariamente los contratos con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
7. Controlar la actualización de las licencias comerciales de los vehículos, así como los certificados comerciales de los puntos de renta.
8. Controlar el procedimiento de trabajo con la Central Nacional de Reservas (CNR), logrando el máximo de respuesta a las reservas asignadas e incrementando los niveles de satisfacción del cliente.

Funciones de la Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus

1. Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de transfer in / out, excursiones, recorrido y cualesquiera otra, con ómnibus de diferentes categorías.
2. Organizar el proceso de prestación de servicio.
3. Aportar datos veraces para la elaboración de la información primaria, así como los partes e incidencias durante las 24 horas.
4. Garantizar la rapidez y solución con calidad de auxilios en carreteras de ómnibus y autos de renta.
5. Garantizar en coordinación con la Brigada Centro de Dirección de Operaciones, la presentación en tiempo y forma del transporte en las posiciones.
6. Mantener el control de los recorridos planificados en los programas de los diferentes grupos y circuitos.
7. Garantizar los requisitos técnicos del reglamento de Seguridad Automotor al vehículo, la documentación en forma y el porte y aspecto del chofer.
8. Garantizar de conjunto con el Técnico en Comercialización del Producto Turístico la elaboración y ejecución diariamente de la monta turística.
9. Chequear diariamente las reservaciones o solicitudes de transportación pendientes evitando trastornos al cliente y con ello afectaciones en la calidad del servicio.
10. Participar diariamente en los análisis de los indicadores de explotación, incidencias en la documentación y consumo de combustible por ómnibus.
11. Organizar, dirigir y controlar el parque de ómnibus, su pronóstico de salida y su estado técnico.



12. Responder por el cuidado de los ómnibus de otras empresas que hacen estadía en el polo, además establecerá coordinación por el retorno de los mismos.
13. Garantizar el adecuado servicio de la Asistencia Técnica en la vía, minimizando el tiempo de traslado de estos hasta los lugares de los incidentes.
14. Responder por la correcta aplicación de las tarifas y precios, así como el correcto llenado de la orden de trabajo.
15. Garantizar que al recibir las solicitudes de servicio se verifique que las mismas contengan los datos especificados en la contratación. En caso de no ser así procede a comunicar por escrito al Cliente la necesidad de subsanar estas deficiencias para proceder a confirmar dicho servicio.
16. Hacer cumplir lo pactado en relación con la solicitud del servicio, haciendo corresponderla en cuanto a kilometraje, tiempos de recorrido, modalidad de servicios y cantidad de pasajeros por vehículos, así como precio e importe originado.
17. Garantiza el cumplimiento de los términos de pago con cada cliente una vez debidamente presentadas las facturas comerciales a estos.

Funciones de la Brigada de Comunicación y Control de las Operaciones

1. Controlar permanentemente la calidad de las operaciones de transporte que se desarrollen en la empresa.
2. Asegurar la correcta aplicación de las tarifas y la estrategia contractual a seguir para la cotización de los servicios.
3. Garantizar la organización y control de los vehículos en el patio, según manual de procedimiento.
4. Brindar de manera oportuna y fiable las informaciones a cada nivel según lo definido en el flujo de información de la empresa.
5. Controlar y coordinar las operaciones de transporte del grupo empresarial en el territorio.

Funciones de la Brigada del Centro de Dirección de Operaciones

1. Determinar la distribución de los servicios de ómnibus uniformemente entre los choferes.
2. Controlar permanentemente la calidad y el cumplimiento de los servicios prestados por cada chofer.
3. Asignar las posiciones a cubrir por cada chofer de acuerdo a sus resultados



- individuales, capacidades de los vehículos y características del servicio.
4. Garantizar el cumplimiento de los indicadores de explotación de los choferes en función de lograr una correcta organización y control en la asignación de los servicios.

Funciones de la Unidad Empresarial de Base Técnica y Aseguramiento

1. Dirigir y controlar las reparaciones de vehículos de la Sucursal, así como a terceros.
2. Realizar las pruebas técnicas en la comprobación de la calidad, eficiencia y durabilidad de los vehículos y agregados, así como los índices de consumo de los recursos gastables y los relacionados con la garantía de los equipos nuevos
3. Dirigir el proceso de innovación de la Sucursal a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
4. Organizar la compra de partes y piezas, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos de comunicación y electrónica y otros insumos relacionados con la actividad automotor.
5. Garantizar la tramitación de la reposición de equipos y medios de trabajo
6. Confeccionar el plan anual de piezas de repuesto.
7. Organizar, planificar, controlar y dirigir la política de inspección técnica, que permita conocer la situación de las reparaciones y mantenimientos de los equipos y la toma de decisiones oportunas para solucionar los problemas detectados.
8. Elaborar los planes de Mantenimiento Preventivo Planificado, incluyendo las reparaciones generales.
9. Desarrollar programas y métodos para reducir los tiempos de paralización de los equipos y los costos de mantenimiento.
10. Mantener actualizada la documentación técnica requerida para la realización de los mantenimientos.
11. Organizar, planificar, controlar y dirigir la Política para el cumplimiento de las Normas y Normativas Técnicas que garanticen una correcta explotación de los equipos, y proponer los proyectos de organización y flujo de los almacenes.
12. Elaborar la metodología para la determinación de los parámetros técnicos y económicos que fundamentan la reconstrucción capital y propuesta de baja física de los



equipos automotores.

13. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
14. Controlar la explotación y mantenimiento del equipamiento tecnológico instalado en la Unidad Empresarial de Base.

Funciones de la Brigada de Taller

1. Organizar el flujo de la prestación de servicios en el marco del plan aprobado de Reparación y Mantenimiento.
2. Controlar permanentemente la calidad de los servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos.
3. Asegurar el abastecimiento material, la documentación técnica, las herramientas, medios de medición, y otros elementos necesarios en cada puesto de trabajo.
4. Garantizar la aplicación de las innovaciones y racionalizaciones a fin de disminuir gastos de trabajo, materiales y elevar la productividad.



Anexo VII. Facultades de los directivos en las diferentes unidades estructurales de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

Las facultades otorgadas al Director General de la Empresa están definidas en el artículo 77 del Decreto 281/2007 del Consejo de Ministro.

Facultades del Director de Contabilidad y Finanzas

1. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la Sucursal y la aplicación de la política de créditos, en correspondencia con lo establecido.
2. Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la Sucursal, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
3. Aprobar de conjunto con el Director General los balances financieros de la Sucursal. Responder por los resultados financieros y por el cumplimiento de sus obligaciones.
4. Decidir o autorizar que activos financieros temporalmente libres, se depositen en cuenta bancaria a plazo fijo.
4. Exigir y responder por control adecuado de las reservas materiales acumuladas.
5. Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios
6. Definir procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, así como las que rigen el trabajo en la empresa. Aprobar las normas de trabajo y las de consumo material a utilizar en la Sucursal y su modificación cuando se produzcan cambios que lo justifiquen.
7. Proponer, la implantación de los resultados de los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.
8. Proponer al Director General de la Sucursal el procedimiento Operacional de la reserva Movilizativa en Tiempo de Guerra.
9. Proponer el manual de Contabilidad y el Manual de la Contabilidad de Costo.
10. Proponer la posibilidad de utilizar créditos bancarios.
11. Exigir que se documente el 100% de las cuentas por cobrar y Pagar.
12. Exigir que se controle mensualmente el conteo físico del 10% del almacén.
13. Proponer la creación de reserva proveniente de las utilidades retenidas y la cuantía a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la Sucursal y lo dispuesto por el Gobierno.

Facultades del Director de la Unidad Empresarial de Base Servicios de Renta

1. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, calidad y otras que rigen el trabajo en su área.



2. Autorizar y firmar descuentos y compensaciones así como, cualquier otra acción o facultad a realizarse en la actividad de la Renta según el Manual de Procedimientos Generales para la Actividad de la Renta y las resoluciones complementarias que se emitan.
3. Proponer a la dirección del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. el listado de clientes plus o fidelizados de acuerdo con lo establecido en el manual de procedimiento.
4. Solicitar permisos de trasiego de vehículos de renta entre Empresas.
5. Autorizar trasiegos de los vehículos de renta de la Sucursal en función de la actividad de la renta.
6. Decidir en función de las necesidades del servicio la distribución y redistribución de la flota entre los diferentes puntos de renta así como del plan de ingresos asociado a esta.

Facultades del Director de la Unidad Empresarial de Base Servicios de Ómnibus

1. Aplicar los procedimientos y técnicas de las normas de consumo de combustible de los vehículos que rigen el trabajo en su área.
2. Exigir el cumplimiento de los requisitos técnicos del reglamento de Seguridad Automotor, la documentación en forma y el porte y aspecto del chofer.

Facultades del Director de la Unidad Empresarial de Base Técnica y Aseguramiento.

1. Aplicar las medidas para la reducción de los inventarios de lento y nulo movimiento de piezas y accesorios de líneas de equipos que ya no poseemos.
2. Proponer los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, calidad y otras que rigen el trabajo en su área tales como neumáticos por kilómetros recorridos, baterías por tiempo de explotación, cambio de aceites y lubricantes por kilómetros recorridos.
3. Proponer a la Dirección del Grupo Empresarial TRANSTUR S.A. la Baja Técnica de los equipos por accidentes catastróficos y mal estado técnico, previa aprobación del Director General.
4. Proponer la compra de agregados, accesorios y piezas de repuesto para la reducción de los costos y sustitución de importaciones.

**Anexo VIII. Objeto Social de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara**

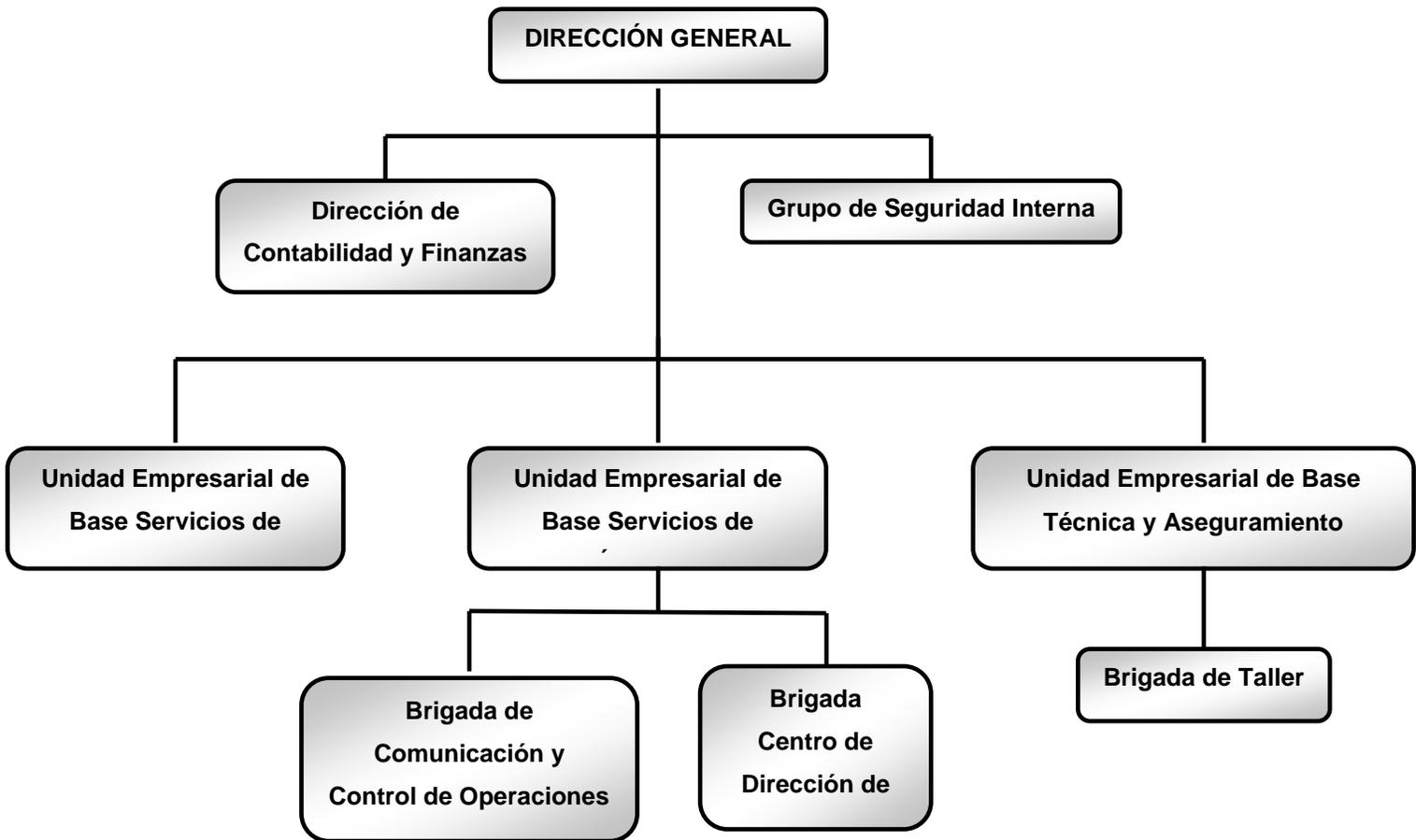
- 1- Prestar servicios de transporte al turismo, y complementariamente, a otras entidades vinculadas a éste, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales, en equipos de transporte propios o arrendados, pudiendo:
 - Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de transfers in/out, excursiones, recorridos y cualesquiera otras, con ómnibus de diferentes categorías, en divisa. Estos servicios se prestarán en determinados casos en moneda nacional, previa autorización de la autoridad facultada.
 - Prestar servicios de renta de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero, en divisas.
 - Prestar servicios de taxi, incluyendo la recogida a domicilio de pasajeros, en divisas.
 - Prestar servicios de comisaría a bordo y de alquiler de sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de productos promocionales del turismo, para complementar el servicio de transporte y la promoción comercial de éste, en divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Servir de canal de distribución de servicios de terceros, tales como arrendamiento de equipos de comunicación móvil (teléfonos, celulares) para complementar el servicio de transporte en divisas.
3. Actuar como asegurador de los medios de transporte, sus pasajeros y cargas, previa autorización de la Superintendencia de Seguros en divisas.
4. Prestar servicios de servicentros, diagnóstico, reconstrucción, mecánica automotriz, chapistería, pintura, limpieza y rotulación a medios de transporte, operando talleres para estos servicios en divisas.
5. Prestar servicios de auxilio en carretera y de reparación móvil a medios de transporte turístico, en divisas.



6. Prestar servicios de transportación de pasajeros en retornos vacíos en moneda nacional.
7. Vender de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, piezas, partes y agregados de los medios de transporte de su parque que causen baja, en moneda nacional y divisas.
8. Operar almacenes propios o arrendados y comercializar de forma mayorista piezas de repuesto, partes, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos y otros insumos relacionados con la actividad automotriz, en divisas. De lo anterior se exceptúa la venta de combustible y lubricantes a entidades fuera del Ministerio de Turismo.
9. Arrendar vehículos para transportación de cargas sin chofer, a entidades del turismo, en moneda nacional y divisas.
10. Prestar servicios de transportación de cargas acompañantes, en la entrada y salida del país, a turistas y visitantes extranjeros en divisas.
11. Prestar servicios de asistencia y post-venta y representar marcas automotores del parque de vehículos que opera la entidad, en moneda nacional y divisas.
12. Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento de equipos electrónicos a fines con la actividad de transportación, en divisas.
13. Prestar servicios de instalación, reparación y de mantenimiento a torres, mástiles, antenas fijas y móviles, sistemas de radiocomunicaciones fijos y móviles y en general del equipamiento necesario para garantizar los servicios de este tipo en divisas.
14. Prestar servicios como servidores de radio móvil en todo el país, a través del sistema de repetidores instalados, arrendando, subarrendando y entregando en arrendamiento equipos de comunicaciones móviles, propias y arrendadas, exclusivamente para entidades del Ministerio del Turismo.
15. Importar, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
16. Prestar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la Empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en moneda nacional.
17. Prestar servicios de hospedaje y alimentación a los trabajadores del Grupo TRANSTUR y entidades del Ministerio del Turismo, moneda nacional y divisas.



Anexo IX. Organigrama de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Sucursal TRANSTUR Villa Clara

**Anexo X.** Instrumento para validar el procedimiento mediante el Juicio de Expertos

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Entidades de Transporte Turístico que se propone. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en la metodología, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, y la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO						
ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
Contextualización y posibilidad de generalización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de una entidad de transporte turístico cubana y es aplicable a otras entidades de características similares al objeto de estudio.					
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento están interrelacionados y funcionan de forma de sistema como un todo integrado.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es viable y factible.					



Rigurosidad científica	El procedimiento integra los conocimientos más actualizados del estado del arte y la práctica en la elaboración del plan de negocio.					
Flexibilidad	El procedimiento puede ser mejorado continuamente y adaptado a los cambios del entorno					
Comprensibilidad	El procedimiento es fácilmente entendible					
Coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano	El procedimiento respeta y toma en cuenta los principios del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano					

ANÁLISIS DE LOS PASOS							
No.	PASO	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
			1	2	3	4	5
1	Introducción	Los aspectos que se abordan en la Introducción son cuestiones básicas necesarias para diseñar el Plan de Negocio					
2	Descripción de los vehículos y servicios	La caracterización de las variedades de servicios de transportación y conexos que se ofrecen, de los atributos técnicos y comerciales del parque de vehículos que posee y su propuesta de valor; constituyen el punto de partida para la elaboración del Plan de Negocio.					
3	Análisis del mercado	Es imprescindible conocer y definir la segmentación de mercado, tamaño de los segmentos, evolución y perspectivas de crecimiento, posicionamiento, factores clave de compra de los clientes, tendencias y factores clave de éxito en el mercado.					



4	Análisis de la competencia	La definición y descripción de los competidores actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades de la entidad objeto de estudio frente a ellos y la comparación de parámetros de eficacia; constituyen estudios ineludibles en la planeación de negocios.					
5	Análisis de la gestión de recursos humanos	La estructura y funciones del departamento, la organización funcional de la entidad y los métodos y estilos de dirección son factores clave de inevitable análisis para el éxito del negocio.					
6	Análisis de la gestión económico-financiera	Se debe examinar la eficacia de la gestión económico-financiera de la entidad. Este es un paso esencial, puesto que demostrará la factibilidad y viabilidad económica del Plan de Negocio.					
7	Análisis de las cuestiones normativas	Todo lo relativo a la legislación vigente que regula las actividades de la entidad o puede afectarle su desempeño exitoso, también debe ser referido; puesto que constituye el marco regulatorio dentro del cual se ejecutará el Plan de Negocio.					
8	Diseño de planes de acción	A partir de los resultados de los distintos análisis contenidos en el Plan de Negocio, se debe definir necesariamente los planes de acción independientes para la consumación de los objetivos establecidos.					
9	Análisis de riesgos	Un Plan de Negocio exitoso debe integrar un análisis de los riesgos (del mercado o del negocio en sí): identificarlos y prepararse para sobrevivir a ellos, evitarlos, mitigarlos o eliminarlos.					



10	Conclusiones	Las conclusiones deben ser claras, concisas y resumir de manera atractiva un análisis comparativo entre los riesgos para el negocio, las oportunidades que se manifiestan y las capacidades de la entidad de mitigar los primeros y aprovechar eficazmente las segundas.					
11	Anexos	Deben incluirse los gráficos, tablas o figuras que constituyan información adicional e imprescindible para la fundamentación del Plan de Negocio					
12	Resumen ejecutivo	Su propósito esencial es atraer la atención del lector mediante la síntesis descriptiva del contenido del Plan de Negocio.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

¡Muchas gracias por su colaboración!