

**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 EMPRESAS
EXTRAHOTELERAS DE RESTAURACIÓN.**

(Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Turística)

Autor: Ing. Santiago Contreras Tejeda

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara

2010

AGRADECIMIENTOS



AGRADECIMIENTOS

*A los trabajadores de PALMARES Villa Clara en especial a Sandra Milanés Valdés
por su apoyo en la aplicación del procedimiento.*

*A los profesores del Centro de estudios turísticos de la Universidad Central “Marta
Abreu” de las Villas, especialmente al Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez
por su confianza en esta investigación y su guía profesional.*

*A los compañeros de trabajo de DATYS Villa Clara especialmente a la
MSc. Patricia Pérez Lorences y a la Lic. Marlies Hernández Melgarejo.*

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA |

DEDICATORIA

A mi hijo Daniel Contreras Moya

A mi esposa Zonia Moya Villalonga

RESUMEN



RESUMEN

En la presente investigación se desarrolla un procedimiento general para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración cubana, como herramienta que permite aplicar enfoques integradores en la gestión; dando respuesta al problema científico relacionado con la no existencia de una guía metodológica para la elaboración del plan de negocio en estas entidades. La empresa extrahotelera de restauración juega un rol fundamental en la concepción integral de los destinos turísticos de aquí la importancia de fortalecer su gestión. El procedimiento propuesto, en la elaboración del plan, considera la factibilidad técnica, económica y financiera e integra los documentos normativos que actúan a favor de las proyecciones del negocio en el corto y largo plazo. Garantiza además la proactividad y la mejora continua mediante la gestión de riesgos y el establecimiento de estrategias de mejora. La factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto fue demostrada mediante su aplicación en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara, permitiendo elaborar el plan de negocio de la entidad de acuerdo a sus especificidades y en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial cubano comprobándose así la hipótesis investigativa planteada.

ABSTRACT |

ABSTRACT

This research develops a general procedure for preparing the business plan on the non-hotel restaurant cuban company, as a tool to implement inclusive approaches in management, in response to a scientific problem related to the nonexistence of a methodological guide for developing the business plan on these entities. The non-hotel restaurant company plays a major role in the overall concept of tourist destinations, hence the importance of strengthening its management. The proposed procedure, in preparing the plan, considers the technical, economic and financial feasibility and integrates policy documents that act in favor of the projections of the business in the short and long term. It also ensures the proactive and continuous improvement by managing risks and developing strategies for improvement. The feasibility of implementing the proposed procedure was demonstrated by its application in non-hotel company Palmares Villa Clara, allowing developing the business plan of the entity according to their specific requirements and in accordance with the requirements of the Cuban management and business administration system, thus proving the hypothesis raised.

INDICE |

ÍNDICE |

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Introducción	7
1.2 La actividad turística, tendencias y perspectivas	8
1.3 Definición de la empresa extrahotelera. Particularidades de la empresa extrahotelera de restauración	12
1.4 Sistematización del plan de negocio y su aplicación en la empresa extrahotelera de restauración	14
1.4.1 Conceptos, características y objetivos.....	14
1.4.2 Procedimientos para elaborar el plan de negocio.....	16
1.4.3 El plan de negocio en el contexto de la empresa turística de restauración	21
1.5 Valoración del uso del plan de negocio en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara	22
1.6 Conclusiones del primer capítulo	27
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS EXTRAHOTELERAS DE RESTAURACIÓN	29
2.1 Introducción	29
2.2 Procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración	29
2.2.1 Premisas para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración.....	29

2.2.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración	32
2.3 Conclusiones del segundo capítulo	48
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS EXTRAHOTELERAS MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA	49
3.1 Introducción	49
3.2 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio en la empresa extra hotelera Palmares Villa Clara	49
3.3 Valoración de la comprobación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento	65
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	69
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN |

INTRODUCCIÓN

El turismo es reconocido en la actualidad como uno de los principales sectores de la economía a escala global, principalmente por su carácter dinamizador. Su evolución como actividad empresarial ha estado influenciada por varios factores, destacándose las transformaciones llevadas a cabo en la sociedad durante los últimos años en los ámbitos tecnológicos, políticos y socioeconómicos. Cuba no está ajena a ello, siendo reconocido este sector por varios autores (Ferradaz García, 2001; MINTUR, 2001; Castro Ruz, 2003) como uno de los principales en el desarrollo económico y social del país.

El crecimiento del turismo en Cuba mostró un despegue significativo a partir del año 1994, fecha en que se crea el Ministerio del Turismo, manteniendo una tendencia creciente con breves caídas en los años 2002, 2006 y 2007, de acuerdo con datos oficiales de la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2009). Según Marrero Cruz (2009) el año 2009 cerró con un crecimiento turístico del 3,3 por ciento, con dos millones 425 mil visitantes atendidos, pese a los embates de la crisis económica global. Por otro lado, los ingresos turísticos no reflejaron igual crecimiento, según Murillo Jorge (2009) los pronósticos se quedaron por debajo de lo planificado para el año 2009 indicando la necesaria racionalidad e integralidad en el desarrollo de esta actividad considerando el papel del sector en los ingresos del país.

Paralelo a este desarrollo se ha consolidado un entorno empresarial complejo para el sector turístico, destacando entre sus características:

- la dinámica; expresado mediante la velocidad de los cambios.
- la aleatoriedad en la tendencia de los factores del entorno siendo difícil definir una estabilidad en un tiempo razonable y

- la ambigüedad o formas equívocas en que se concretan las posibles soluciones o manifestaciones de los factores del entorno.

De esa manera, tal como lo señala Porter, “las empresas deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (costo de mano de obra o recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”¹. Esto significa no depender en forma excesiva de la mano de obra y los recursos naturales como fuente de competitividad, sino buscar otras vías como puede ser la de migrar hacia enfoques novedosos de administración y gestión con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción y alcanzar posiciones competitivas ventajosas dentro del mercado turístico.

Entre las herramientas que permiten a las empresas llevar a cabo conductas gerenciales adecuadas se destaca el plan de negocio. Este surge ante la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los recursos financieros de las empresas y en el transcurso del tiempo su uso ha evolucionado. Diferentes estudios actuales lo abordan con enfoque a dos objetivos principales: servir de guía para mantener el camino correcto en el desarrollo de un negocio y como un medio para representar la factibilidad en las inversiones futuras.

De las empresas turísticas, la extrahotelera juega un rol fundamental en la concepción integral de los destinos turísticos y dentro de éstas, aquellas vinculadas a la restauración. En este sentido cobra, para estas empresas, especial importancia que la gestión considere no solo el negocio en sí, sino también el entorno en el cual se desarrolla. Esta es una de las razones por las que se requiere dotar a sus administraciones de herramientas que le permitan gestionar con éxito el negocio favoreciendo enfoques integradores.

La incertidumbre actual que rodea al sector turístico internacional ha motivado el pronunciamiento del país por la necesidad de que las empresas fortalezcan su

¹ M. Porter, “Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index”, The Global Competitiveness Report: 2002-2003, World Economic Forum, Oxford University Press, Nueva York, 2003, p. 25.

gestión. En la resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba se planteó que: *“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”*. Acorde a ello las empresas extrahoteleras cubanas que cubren los servicios de restauración se han visto en la necesidad de utilizar disímiles herramientas gerenciales como garantía en el logro de sus metas, incluido la utilización de los planes de negocio. Aún así muchas de estas entidades se han mostrado carentes de agilidad y versatilidad, no siendo capaces de adaptarse a las nuevas formas que el medio le impone. Esto se debe, mayoritariamente, a que no cuentan con herramientas metodológicas específicas que le guíen en la definición de un plan de negocio que considere integralmente la factibilidad técnica, económica y financiera de sus proyecciones.

Lo expuesto anteriormente sintetiza la *situación problemática* que fundamenta el *problema científico* que enfrentó el desarrollo de la presente investigación; el cual puede ser descrito como la no existencia de un procedimiento que permita la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración cubana como herramienta que proporcione a las administraciones la posibilidad de aplicar enfoques integradores en la gestión.

Para dar solución al problema científico planteado y derivado de la construcción del marco teórico referencial de la investigación se formuló la siguiente *hipótesis general* de la investigación: Es posible obtener una herramienta gerencial de perspectiva integradora que contribuya a elevar la efectividad de la gestión empresarial en las empresas extrahoteleras de restauración, mediante la aplicación de un procedimiento general concebido para elaborar el plan de negocio de acuerdo a sus especificidades y en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

Esta hipótesis quedará comprobada si:

- La factibilidad de aplicación del procedimiento desarrollado, en el objeto de estudio seleccionado, es constatada; caracterizándose por su pertinencia, consistencia lógica, suficiencia, parsimonia, flexibilidad, mejora continua y generalidad.
- La aplicación total o parcial del procedimiento general desarrollado, en el objeto de estudio, permite diseñar un plan de negocio en correspondencia con sus necesidades y caracterizado por su perspectiva integradora considerando la factibilidad técnica, económica y financiera de sus proyecciones en el corto y largo plazo; todo lo cual contribuye al mejoramiento gradual de los resultados del negocio.

El *objeto de estudio teórico* en correspondencia con la hipótesis planteada, se centró en los procedimientos, metodologías y tecnologías gerenciales para elaborar el plan de negocio dado las mejores prácticas y su correspondencia con las características del sector empresarial cubano. El *objeto de estudio práctico* lo constituyó la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara.

De acuerdo a la hipótesis planteada el *objetivo general de la investigación* consistió en desarrollar un procedimiento general para elaborar el plan de negocio de los servicios de restauración en empresas extrahoteleras, como contribución a la elevación de la eficiencia y eficacia de su gestión empresarial.

Este objetivo fue desglosado en los *objetivos específicos* siguientes:

- Elaborar el marco teórico – referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales centradas en el análisis crítico y creativo de los diferentes enfoques y tendencias actuales en materia del plan de negocio como una herramienta para la gestión empresarial en las organizaciones, así como su necesidad e importancia en el contexto de las empresa turística extrahotelera de restauración.
- Diseñar un procedimiento general para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración, acorde a las particularidades de los servicios que ofrece y basado en las mejores prácticas existentes.

- Implementar paulatinamente el procedimiento general propuesto en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara en el ámbito de los servicios de restauración, con el objetivo de validar la hipótesis general de investigación planteada y que, a la vez, sirva como base para su continuación en trabajos posteriores sobre esta temática.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron *métodos y técnicas* empíricas como: encuestas, entrevistas, análisis de documentos, análisis comparativos, observación y criterio de expertos. Además, se emplearon métodos teóricos como el analítico sintético, inductivo deductivo, el enfoque sistémico estructural. También se aplicaron métodos de análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

La *novedad científica de la investigación* está en el desarrollo sobre bases científicas de un procedimiento para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración, la novedad consiste en que no se encontró en la bibliografía disponible consultada un procedimiento específico para este tipo de entidades que satisfaga las necesidades de las mismas.

La aplicación pertinente de las conceptualizaciones más novedosas empleadas, considerando las características específicas de la empresa extrahotelera de restauración, en el desarrollo del procedimiento para elaborar el plan de negocio como herramienta gerencial, fundamenta junto a lo anterior, el *valor teórico* de la investigación realizada.

El *valor metodológico* se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del procedimiento para elaborar el plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración; y en la consistencia lógica del procedimiento propuesto y la posibilidad que ofrece de considerar integralmente la factibilidad técnica, económica y financiera en la concepción de las proyecciones del negocio. Su *valor práctico* radica en la factibilidad y pertinencia de su implementación en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico y lograr que sea posible generalizarlo en empresas similares.

Como tesis de maestría, este documento quedó estructurado en una introducción, donde se caracterizan, entre otros aspectos, la situación problemática que incentivó el desarrollo de esta investigación, el problema científico a resolver y el sistema de objetivos previstos a alcanzar en la investigación; un primer capítulo dedicado a la construcción del marco teórico referencial de la investigación de donde se derivó la hipótesis general de investigación; un segundo capítulo en el que se resume y explica la propuesta de un nuevo procedimiento para elaborar el plan de negocio a partir del estudio y análisis crítico de diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, propuestos por diversos autores y su adecuación a las condiciones de la empresa extrahotelera de restauración; un tercer capítulo, en el cual se presenta la aplicación del procedimiento en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara como vía para la comprobación de la hipótesis general de investigación planteada a través de los criterios de medida antes expuestos. Finalmente, se expone un cuerpo de conclusiones y recomendaciones generales derivadas del proceso de investigación realizado, el listado de la bibliografía referida en la tesis y otras fuentes, así como el grupo de anexos de necesaria inclusión para la mejor comprensión y fundamentación de su contenido.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL
DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo describir la empresa turística de restauración y valorar el uso del plan de negocio como herramienta para la gestión en empresas de este tipo haciendo énfasis en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara. Para ello se aborda información especializada y actualizada tanto nacional como internacional sobre los temas a abordar acorde a lo planificado en el hilo conductor (ver figura 1.1) y teniendo en cuenta los criterios y posiciones descritos por diferentes autores. De esta manera se sustentan las bases de la investigación y los resultados esperados.

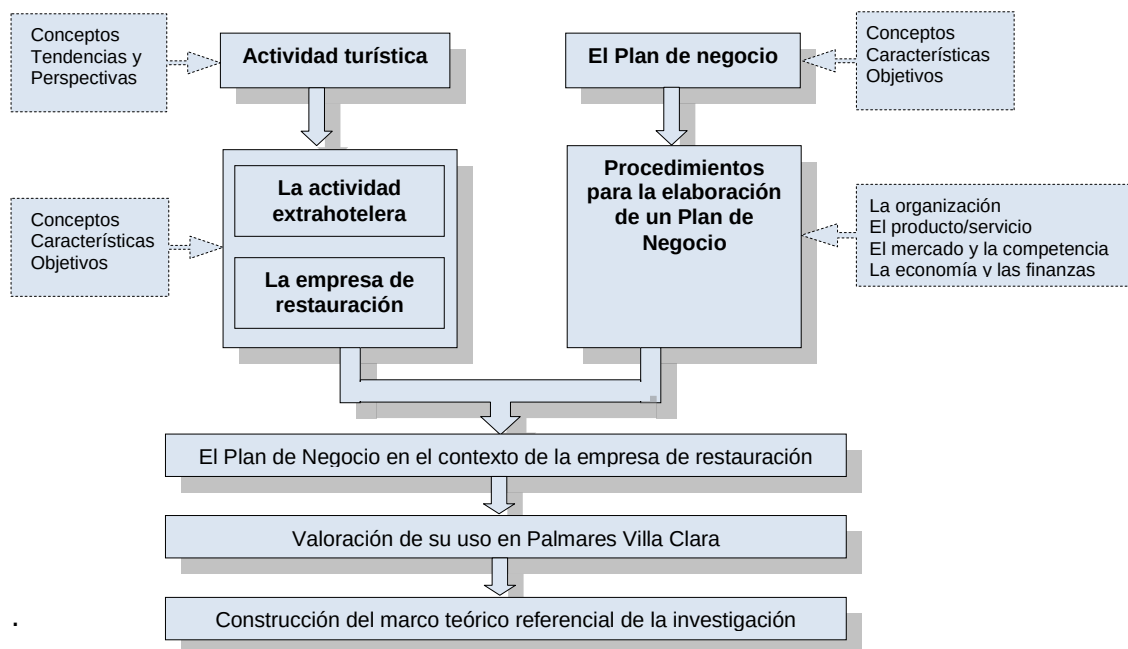


Figura 1.1: Estrategia para la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.2 La actividad turística, tendencias y perspectivas

El hombre desde sus orígenes ha estado motivado a trasladarse a diferentes regiones por disímiles razones, tales como, el comercio, ocio, guerras, religiones, entre otras. Sin embargo, no fue hasta la segunda mitad del siglo XX en que la acción de trasladarse con fines turísticos se reconoce como un fenómeno social.

De acuerdo a sus características, el turismo, ha sido conceptualizado desde diferentes perspectivas (Anexo 1) y en ocasiones en lugar de turismo se utilizan las expresiones de “actividad turística” o “producto turístico” (Sancho, 2004).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), *“el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a los de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año”*. Generalmente se realiza con fines de ocio, aunque también existe el turismo por negocios y otros motivos.

Desde el punto de vista económico la gestión del turismo puede adoptar dos enfoques: enfoque de demanda y enfoque de oferta (Muñoz, 2004). El primero, convierte al turista y sus intereses (demanda) en el centro de atención de toda actividad turística; su surgimiento es atribuido a la noción popular de turista que aparece a finales del siglo XVIII. El segundo, responde a una práctica común en el análisis de las estadísticas económicas en el ámbito empresarial, razón por la cual para definir el alcance del turismo desde el punto de vista económico; aunque no se puede prescindir de la demanda, se requiere trazar con claridad la estructura conceptual de sus actividades desde el punto de vista de la oferta.

La materialización de las actividades turísticas implica, sobre todo, el desarrollo de procesos de negocio, por lo que se comparte la definición dada por el Instituto Interamericano de Turismo (Dicc. Boletín Turístico), la cual plantea *“...es una actividad empresarial y sus resultados dependen exclusivamente del éxito de las empresas que la conforman”*. A los efectos de esta investigación, la actividad turística se define como: *“una actividad empresarial constituida por servicios y actuaciones dirigidas a los usuarios turísticos, así como el conjunto de actuaciones de ordenamiento y promoción del turismo”*.

Para su análisis, las actividades turísticas pueden ser clasificadas. En la mayoría de las legislaciones nacionales se describen diversas pero similares clasificaciones (ver Baleare 1999, Galicia 2008, Cataluña 2002, Panamá 2008, Nicaragua 1981). La organización mundial del turismo recomienda el uso de la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT), la cual adopta la estructura de códigos, la tipología y nomenclatura de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas, OMT 2004.

Durante los últimos años el turismo mundial ha evolucionado a ritmo vertiginoso. Cifras publicadas por la OMT ilustran este desarrollo en la figura 1.2, por ejemplo: con relación a los destinos turísticos el número de países con esta condición pasó de 40 a 140 en los últimos 30 años; también crecieron los arribos anuales de turistas internacionales alcanzando la cifra record de 922 millones al cierre del 2008. Aún así los resultados del año 2009 no cubrieron los pronósticos mostrando una caída significativa con relación al año anterior.

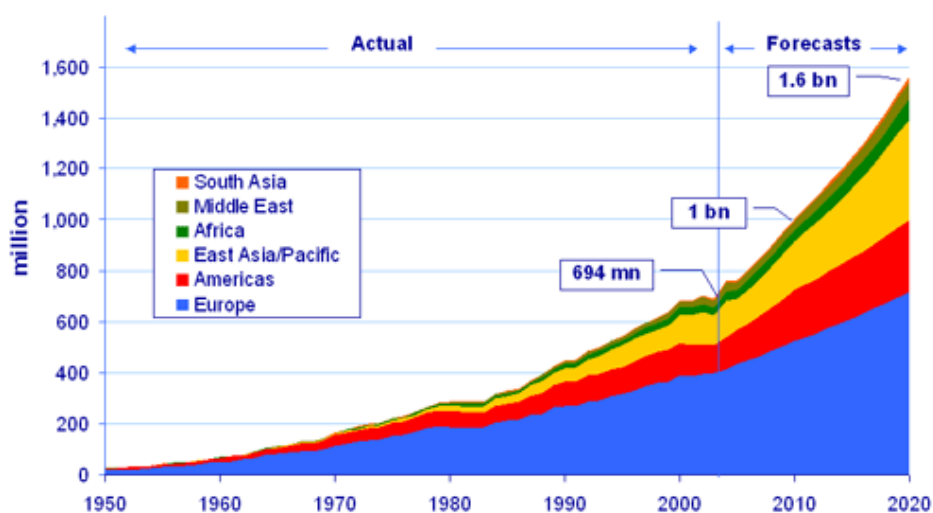


Figura 1.2: Arribos de turistas internacionales. Fuente: Tourism 2020 Vision. Facts & Figures Information, analysis and know-how. OMT.

Este comportamiento experimentado por el sector turístico y de acuerdo con lo planteado por Torres Bernier (2001) ha marcado su tendencia sobre la base de los intensos y acelerados cambios que como sistema organizado de actividades y como producto de consumo está conociendo. Los factores que propician estos

cambios se enmarcan en diferentes ámbitos de la sociedad, tales como, el económico, político, cultural y demográfico. Las propias preferencias y actitudes del turista han dado lugar a nuevos modelos de consumo turístico.

De significativo valor son los factores económicos y dentro de éstos se reconocen dos de relevante importancia:

- La crisis económica y financiera internacional.
- La globalización y mayor integración de las economías nacionales.

La crisis económica y todas las causas y efectos asociados a ella siguen afectando a los países y la tendencia es a ser más compleja la situación internacional, aún cuando algunos países plantean una ligera recuperación. Este efecto negativo fue notable para el turismo en el segundo semestre del 2008 e intensificado en el primer semestre del 2009 (Ver anexo2).

Otro factor de consecuencia notable es la propagación de enfermedades, acentuada por los cambios climáticos y los efectos de la globalización, siendo este otro de los motivos que influye directamente en las decisiones de viajes. La propagación del virus AH1N1 en el período comprendido entre finales del 2008 y julio del 2009 afectó notablemente los destinos turísticos provocando cancelaciones y desvíos de viajes.

Ante este escenario las previsiones para el turismo a un mediano y largo plazo pudieran ser pesimistas. Sin embargo, según la Organización Mundial del Turismo aunque existe una gran incertidumbre sobre la situación actual, hay que tener en cuenta el hecho de que el turismo ha demostrado ser un sector resistente.

Las estrategias nacionales y de las principales empresas del mundo juegan un rol importante para atenuar los efectos de crisis. La creación de monedas regionales, acuerdos comerciales nacionales y locales, alianzas estratégicas, entre otras acciones continúan impulsando la expansión comercial en los próximos años que no suponen la ausencia de perturbaciones como las ocurridas en marcadas regiones del planeta.

Según OMT (2009) en el año 2010 se llevará a la práctica una mayor desregulación del transporte aéreo en Asia. El plan de puente aéreo de Asia en Japón abrirá el acceso a los aeropuertos regionales y secundarios del país. China está implantando cielos abiertos internos y un nuevo acuerdo regulará la libertad para volar entre los diez estados miembros de la Asociación de los Países de Asia del Sudeste (ASEAN) y, con gran probabilidad, China, Japón e India.

Mientras se mantenga la actual incertidumbre en los mercados, y teniendo en cuenta crisis anteriores, el turismo prevé las tendencias siguientes (OMT, 2009):

- Incremento de viajes a destinos más próximos a los domicilios, incluido el viaje interno.
- Se prevé que segmentos tales como las visitas a amigos y parientes, los visitantes que repiten, así como viajeros con intereses especiales e independientes, sean más resistentes.
- Se prevé que la disminución en la estancia media, así como en los gastos, sea más pronunciada que la disminución en el volumen global.
- Los destinos que ofrezcan ventajas económicas y que tengan tipos de cambio favorables se verán aventajados.
- Aumento en las reservas de última hora teniendo en cuenta la incertidumbre en los clientes que retrasa la toma de decisiones y el interés en las ofertas especiales.
- Las empresas se concentrarán en los costes para mantener su competitividad.
- Mayor tendencia de viajes a destinos seguros en salubridad.

Cuba como destino también es afectada por la situación internacional. Aún así consolida el sector turístico sobre la base de elementos favorables que la ubican en una posición ventajosa con relación a otros países del mundo y particularmente en la región, destacándose la calidad, seguridad y descanso.

Desde inicios de la década de los 90, Cuba implementó un programa de expansión y desarrollo del turismo internacional. Ello permitió un crecimiento promedio anual del 8% de sus habitaciones y del 13% en el arribo de visitantes,

convirtiéndola en el tercer destino turístico del Caribe en menos de 10 años, a pesar de no contar con el mercado de los Estados Unidos.

Los arribos de visitantes extranjeros se incrementaron siete veces en los últimos 17 años y en ocho los ingresos. Desde 1990 a la fecha han visitado Cuba más de 29 millones 600 mil viajeros internacionales. El año 2009 se estableció como record de arribo de visitantes extranjeros al ser superada la cifra de 2,4 millones de turistas. (Marrero Cruz, 2007).

Entre las principales estrategias del turismo en Cuba cuentan:

- Incremento habitacional.
- Diversificación de las ofertas en los diferentes polos turísticos.
- Desarrollo de campañas desplegando acciones dirigidas al gran público, en los principales mercados emisores.
- Flexibilizar normativas y restricciones aduanales existentes para los viajeros.
- Intensificar calidad de los servicios aéreo portuarios.
- Crecimiento de empresas mixtas en el turismo, dirigido a nuevas construcciones para elevar estándares en la actividad hotelera.
- Potenciar la actividad extrahotelera: inversión de Campos de Golf, Marinas Internacionales y Parques Temáticos, complementando el producto turístico cubano.
- Reanimación de la red de restaurantes extrahoteleros, logrando una mayor diversificación y mejor competitividad.

1.3 Definición de la empresa extrahotelera. Particularidades de la empresa extrahotelera de restauración

Las *empresas turísticas* son unidades económico-sociales que tienen como elemento común atender al mercado turístico dedicándose de manera profesional a la prestación de servicios en el ámbito de las actividades turísticas. Para su análisis son clasificadas de acuerdo a diferentes criterios, uno de los más utilizados está relacionado a los servicios que prestan (Baleares 1999 y Panamá 2008). Por ejemplo:

- Empresas de alojamiento turístico.
- Empresas de no alojamiento turístico (extrahotelera).

Las empresas de alojamiento turístico se relacionan con la actividad hotelera, o sea, alojamiento directo o indirecto en promoción o venta de servicios.

Las empresas de no alojamiento turístico o extrahoteleras, son aquellas que se dedican de manera profesional a la prestación de un servicio turístico no comprendido entre las empresas de alojamiento turístico. Como parte de este grupo de empresas se encuentran las agencias de viajes y las empresas de ofertas complementarias (entretenimiento y restauración).

En Cuba no existe consenso en la definición de la actividad extrahotelera. Según Diéguez Matellán (2008) en planes de desarrollo de destinos como Varadero las actividades extrahoteleras abarcan principalmente los deportes, el entretenimiento, la gastronomía y las compras. Por su parte el Ministerio del turismo no considera la actividad de tiendas dentro de esta clasificación.

La Oficina Nacional de Estadísticas reconoce que para Cuba las principales actividades extrahoteleras se concentran en la gastronomía, el transporte, la recreación y el comercio minorista. De acuerdo con lo planteado por Carbonell Dumenigo 2009 esta clasificación se adecua mejor, de forma genérica, a las actividades extrahoteleras en el país.

Las instalaciones extrahoteleras están distribuidas por todo el territorio nacional; principalmente en destinos turísticos consolidados, ciudades y aeropuertos internacionales. Entre las más representadas se cuentan aquellas relacionadas con la gastronomía como son restaurantes, cafeterías, bares, soderas, salas de fiesta, entre otras.

Este es un reflejo de la importancia relativa que tienen las empresas de restauración, cuyo principal fin es cubrir actividades gastronómicas, como parte de la extrahotelera y a su vez en la concepción integral de los destinos turísticos. Se impone así la necesidad de realizar un análisis que permita identificar elementos que tributen a la mejora en la gestión para este tipo de negocio repercutiendo en sus índices de satisfacción y rentabilidad.

En varias legislaciones se plantea que dentro de las empresas de restauración clasifican aquellas que de forma habitual y profesional suministran desde establecimientos, fijos o móviles, abiertos al público, mediante precios, comidas y/o bebidas para consumir en el propio establecimiento o fuera de este (Castilla y León 1997, Galicia 2008).

Las entidades de restauración pueden brindar diferentes servicios, los cuales por su alcance, constituyen en sí actividades turísticas. Estos son:

- *Servicio de Restaurante*: Permite ofrecer a los turistas mediante un precio, comida y bebida a ser consumida en el mismo local. Se relaciona con establecimientos que disponen de cocina y servicio de comedor.
- *Servicio de Cafetería*: Permite ofrecer a los turistas mediante un precio, bebidas, platos simples y combinados a ser consumidos en el mismo local. Se relaciona con establecimientos que disponen de cocinas para preparaciones ligeras y mesas con servicio de comedor.
- *Servicio de Bar*: Permite ofrecer a los turistas mediante un precio, bebidas que se pueden acompañar o no de bocadillos para consumir en el local. Se relaciona con bares.

En resumen, una empresa turística extrahotelera de restauración puede cubrir en su cartera de negocio los servicios de restaurante, cafetería y/o bar. Dada las posibilidades y similitudes que existen entre estos servicios, se pueden lograr combinaciones validas con resultados favorables para la actividad turística. Esta diversificación de actividades puede tornar más compleja la actividad a las administraciones y por consiguiente conllevar a la necesidad de perfeccionar el uso de aquellas herramientas que faciliten la gestión.

1.4 Sistematización del plan de negocio y su aplicación en la empresa extrahotelera de restauración

1.4.1 Conceptos, características y objetivos

Para la empresa turística actual, marcada por las tendencias del mercado, la planificación adquiere un lugar preponderante. El éxito del negocio puede estar influenciado por la gestión de ideas con un enfoque racional y que considere tanto

los factores internos como externos que la rodean. En este contexto el plan de negocio se impone como un instrumento adecuado para llevar a cabo esta conducta gerencial.

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 dónde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas. (Hernández y Zaragoza, 2004)

En la literatura actual se describen varias definiciones de plan de negocio (Anexo 3), las cuales, en su mayoría coinciden en abordarlo como una herramienta para la dirección que permite a los empresarios no solo conocer el entorno y adaptarse a este, sino también conocer su empresa, identificando con qué cuenta, para dirigir los esfuerzos en el logro de sus metas. Según (Pinson & jinnett, 1993) ambas visiones se proyectan en el corto y mediano plazo, lo que se traduce: al corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a mediano plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

De acuerdo a su importancia y coincidiendo con Terragno y Lecuona, 2006 se reconoce el plan de negocios como 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 forma resumida en Azapa y Moreno, 2008 se enmarca la aplicación del plan de negocio en dos objetivos principales: describir el proyecto de la empresa y facilitar posibles inversiones. Por otra parte para Pinson, 2003 son tres las razones principales para escribir un plan:

- Servir de guía para un negocio ya existente; proporcionando las herramientas para analizar su negocio e implantar cambios.
- Buscar financiamiento; ofreciendo a los probables prestamistas o inversionistas información detallada de todos los aspectos del pasado, de las operaciones actuales y de las proyecciones futuras.
- Evaluar el potencial del negocio en el mercado extranjero; el desarrollo de un plan de negocio proveerá formas en que su negocio puede competir en la economía global.

En síntesis, queda evidenciada la capacidad del plan de negocio como guía para mantener el camino correcto en un negocio, ya sea nuevo o existente, así como proporcionar a posibles *stakeholders (interesados)* información detallada sobre todos los aspectos de las operaciones pasadas, actuales y futuras de la empresa con vistas a fundamentar oportunidades de negocio.

1.4.2 Procedimientos para elaborar el plan de negocio

Para la elaboración de un plan de negocio es apropiado utilizar una guía metodológica. En la bibliografía se recogen varias, las cuales se adecuan a diferentes enfoques y características específicas de aplicación, una muestra de ello se aborda en el anexo 4. Estas guías identifican elementos comunes, tal es el caso del análisis de las variables relacionadas con *la organización, el producto o servicio, el mercado y la competencia y la economía y las finanzas*.

La organización

En un plan de negocio no debe faltar la información de la organización. El autor coincide con Pinson, 2003 en considerar que el objetivo de este apartado está centrado en:

- cubrir los detalles organizativos del negocio,
- abordar con enfoque positivo los problemas probables y
- proponer las posibles soluciones.

Rey Damele (2007), ACDE (1996), Baquia Knowledge Center (2007), Soto Abreu (2008) y NAVES (2005) proponen la inclusión en el análisis sobre el tema,

aspectos tales como: la ubicación del negocio, su estructura legal, el seguro, la administración del personal (organigrama, roles, necesidades de capacitación) y seguridad.

El producto o servicio

En este punto se debe realizar una descripción detallada del producto o servicio sobre la base del tipo de negocio y el nivel de calidad que se espera obtener.

De forma resumida Rey Damele (2007) propone cuatro acciones relacionadas con este apartado:

- Especificar las características de cada uno de los productos o servicios.
- Describir los procesos involucrados en la fabricación o servicio.
- Identificar las materias primas e insumos necesarios al proceso.
- Definir la mano de obra requerida.

Boyaca (2008) reconoce estas acciones como parte del análisis técnico-operativo del plan, incluyendo además el análisis de la tecnología del negocio y las necesidades. Otros autores como Baquia Knowledge Center (2007) y Soto (2008) sugieren añadir la descripción de la necesidad que satisface el producto o servicio, especificando su valor único y distintivo desde la óptica del cliente.

El mercado y la competencia

Aspectos como el análisis del producto-mercado, la competencia y las variables del mix de marketing pueden ser abordados a este nivel. Según Pinson (2003), un adecuado plan de negocio debe incluir información acerca de todo el mercado, con énfasis en el mercado objetivo. Destacando la existencia de dos momentos fundamentales: conocer las necesidades del cliente que van a ser satisfechas e identificar los clientes específicos a quienes se desea vender el producto/servicio.

ACDE (1996) hace énfasis en la necesidad de demostrar que el mercado existe mediante variables como el tamaño, la posible demanda en el corto y largo plazo entre otras. A este análisis otros autores como Rey Damele (2007), Boyaca (2008), Baquia Knowledge Center (2007) y Soto Abreu (2008) añaden la identificación de aquellas características que sean apreciadas por el cliente y que

actualmente no existan en el mercado, así como los objetivos de mercadotecnia y estrategias de comercialización.

Relacionado con la identificación de los clientes a quienes está dirigido el negocio pueden ser abordados diferentes criterios de segmentación como son: los demográficos, los geográficos, los socio-económicos, el estilo de vida y el comportamiento ante las compras entre otros (Soto Abreu, 2008; CEEI, 2009).

Con relación a la competencia deben ser evaluados tanto los competidores directos como indirectos. De acuerdo con Pinson (2003), Boyaca (2008), Soto Abreu (2008) y CEEI (2009) el análisis de la competencia permitirá conocer quiénes son los competidores, dónde están situados y qué productos ofrecen. De esta manera podrán establecerse sólidas estrategias para competir y facilitar el acceso de los clientes al negocio. Coincidiendo con ACDE (1996) esta es una vía que permite identificar aquellas características que constituyen las ventajas competitivas del producto que se ofrece.

La economía y las finanzas

Los documentos financieros muestran los resultados pasados, actuales y futuros proyectados de la empresa. Un plan de negocio hace uso de un grupo de ellos con vistas a lograr una interpretación cuantitativa de todo lo descrito en el plan relacionado con la organización y la comercialización.

Esta relación es en extremo importante, en este sentido Pinson (2003) hace énfasis en que uno de los errores más frecuentes en que incurren las personas que escriben un plan de negocio es que no muestran una relación entre lo que describe el texto del plan con los números que se reflejan en los documentos financieros. Algunos especialistas erróneamente desarrollan primero los planes financiero y luego los restantes apartados del plan.

Indistintamente, la literatura aborda los diferentes documentos financieros que deben incluirse en el plan de negocio: estado de resultados, balance general y flujo de caja entre otros (Rey Damele, 2007; Boyaca, 2008; Curso, 2007; ACDE, 1996; CEEI, 2009). Los documentos son enmarcados en períodos de tiempos entre dos y cinco años, dependiendo de los intereses de la organización.

Según Pinson (2003) pueden abordarse tres tipos de documentos financieros:

- 1- Declaraciones financieras de necesidades de uso de fondos; se incluye si el interés es buscar fondos.
- 2- Declaraciones financieras proyectadas; se usan para predecir futuras ganancias del negocio.
- 3- Declaraciones financieras de verdadera ejecución; se basan en operaciones pasadas del negocio.

En resumen, el apartado financiero constituye uno de los más importantes de todo el plan de negocios ya que es aquí donde se determinará si la factibilidad estimada se traduce en una factibilidad de hecho con indicadores reales.

Son estos los apartados que de manera general abordan las variables que son manejadas en la literatura revisada para la elaboración del plan de negocio. El análisis de estas variables es finalmente plasmado en un documento formal, con una estructura predefinida la cual puede variar de acuerdo a su contexto de aplicación. La mayoría de los autores consultados siguen un patrón de cierta regularidad donde el orden de los capítulos es uno de los elementos que acentúa las diferencias. Por ejemplo Rey Damele (2007) identifica la siguiente estructura: Introducción / Presentación, Análisis del Mercado: Marketing y Comercialización, Producción, Estrategia de Organización, Análisis Económico-Financiero, Análisis Estratégico y Conclusiones Generales. Otros autores tales como Curso (2007), Baquia Knowledge Center (2007), CEEI (2009), NAVES (2005), González (2009) y Moya (2009) prestan atención a la definición de planes. Solo un reducido grupo (Baquia Knowledge Center, 2007; NAVES, 2005 y González, 2009) considera el análisis de los riesgos como un apartado en la estructura del plan de negocio. Casi la totalidad de la bibliografía consultada propone la creación de un resumen ejecutivo cuyo objetivo es describir brevemente el negocio destacándose su propósito. De esta manera se ratifica la idea de que: “los Planes de Negocio no tienen una estructura fija”.

En sentido general el autor reconoce que la estructura genérica de un plan de negocio puede ser descrita de la siguiente forma:

- Resumen ejecutivo, el cual es desarrollado generalmente al terminar la elaboración del plan de negocio.
- Introducción, en la que se cubre la descripción general del negocio. Puede obviarse en determinados contextos.
- Desarrollo, en el que se detallan las variables descritas en el párrafo anterior.
- Estrategias, se adecuan a las variables; con énfasis en las relacionadas al producto o servicio y al mercado.
- Planes de trabajo, son un reflejo de las acciones necesarias en la obtención de las estrategias planteadas.

Para la mayoría de las metodologías consultadas, el resumen ejecutivo es reconocido como un apartado de elevada importancia dentro del plan de negocio.

Los procedimientos descritos en Boyaca (2008), ACDE (1996), Baquia Knowledge center (2007), Soto Abreu (2008), CEEI (2009) y NAVES (2005) no consideran el desarrollo de la introducción al plan e incluyen la información relativa a este apartado como parte del resumen ejecutivo; otros como Rey Damele (2007) y Curso (2007) no desarrollan resúmenes ejecutivos y solamente abordan la introducción al plan de negocio. El autor coincide con Azapa y Moreno (2008), en reconocer la importancia de ambos elementos en el desarrollo del plan de negocio, abordando el resumen ejecutivo como una breve descripción de los aspectos más relevantes del plan con el objetivo de informar rápida y resumidamente a los *stakeholder*. La introducción tiene como finalidad ubicar el plan de negocio en un contexto específico pudiendo ser obviada en determinados contextos.

El análisis del mercado, los productos/servicios, la organización y la gestión económico financiera son desarrollados en la totalidad de los procedimientos revisados. Las particularidades del negocio y su entorno determinarán los elementos a tener en cuenta para su análisis, siendo los comunes el desarrollo del mercado potencial, el público objetivo, la competencia, la descripción del producto,

los valores distintivos, la organización del negocio, la estructura organizativa, el flujo financiero, los balances y los estados de resultados proyectados.

Con relación a las estrategias y planes González Valdez (2009) plantea que la mayoría de los autores proponen su inclusión en diferentes etapas del plan. Las estrategias serían definidas sobre la base de las variables analizadas e incluirían la organización, el producto, el precio, la distribución, la comunicación y el posicionamiento.

En resumen, todas las guías para la elaboración de un plan de negocio analizadas constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que no se adaptan exactamente a la situación planteada en esta investigación ya que para que un plan de negocio cubra con éxito su función debe ser concebido como un traje a la medida del negocio; por lo que el autor considera necesario realizar un ajuste acorde a las características específicas del objeto de estudio, proponiendo un procedimiento para elaborar el plan de negocio en la empresa extrahotelera que brinda servicios de restauración.

1.4.3 El plan de negocio en el contexto de la empresa turística de restauración

Para las empresas turísticas juega un papel fundamental la utilización de los planes de negocio marcado por la dinámica que rodea a este sector. Autores como (Díaz, 1994; Torres, 2007; Martínez 2007; citados por González Valdez, 2009) reconocen que “el plan de negocio en las entidades turísticas es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a dónde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos”. Lo describen como “un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para ello, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro”.

Para Valdivia & Cruz & Martínez (2007) el valor de un plan de negocio se reafirma en la creación de un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. El autor reconoce que la implementación del plan de negocio consolida la gestión de la empresa extrahotelera que brinda servicios de restauración permitiéndole organizar y detallar ideas de negocio, evaluar los riesgos ante inversiones y facilitar el logro de mejoras. Cada una de estas acciones puede ser adecuada a las etapas del ciclo de vida en el que se desarrolla la empresa (Bobrow, 1987).

Existen otras formas de materializar las ventajas del uso de los planes de negocio en el contexto de la empresa extrahotelera de restauración. La previsión de necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, la creación de un marco de trabajo que permita identificar problemas potenciales y establecer acciones para evitarlos, la consolidación de las comunicaciones entre los diversos participantes de un proyecto; son algunas de las más reconocidas. Unido a ello se destacan aquellas ventajas relacionadas con el desarrollo de nuevas ideas de negocio. Las administraciones están forzadas a analizar sistemáticamente tanto la creación, la mejora como el lanzamiento de nuevas ideas; ofreciendo un mayor grado de certeza en el alcance del objetivo deseado y asegurando que tengan sentido financiera y operativamente.

1.5 Valoración del uso del plan de negocio en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara

Palmares es un grupo empresarial extrahotelero perteneciente al ministerio del turismo cuya misión es brindar auténticos y diversos servicios turísticos gastronómicos, recreativos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza. Se constituye como grupo empresarial en el año 2004, luego de la aplicación de un reordenamiento en las estructuras del sistema turístico a partir de la unificación de las entidades Rumbos, Cubasol, la extrahotelera de Gran Caribe y el entonces Palmares, en una sola organización que adopta el nombre Palmares por el posicionamiento

alcanzado por esta marca en el sector de los servicios. A inicios del año 2007 se suman al grupo las instalaciones extrahotelera de la cadena Islazul (fundamentalmente sitios de comida rápida, paradores de carretera y centros de recreo).

Entre las actividades descritas en su objeto social se destaca:

- Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades.
- Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilios.
- Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras.
- Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café.
- Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces.
- Comercializar artículos de artesanías, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera.
- Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas.
- Brindar servicios de transportación especializada.
- Prestar servicios de fotografías, impresiones, vídeos y comercializar artículos afines a estos servicios.
- Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares.
- Arrendar locales.
- Comercializar de forma mayorista subproductos de pollo y envases plásticos.
- Brindar servicios gastronómicos en los polos turísticos de Playas del Este y Varadero.

La variada gama de actividades que cubre el objeto social de la empresa ha propiciado el desarrollo de una amplia cartera de productos y por consiguiente tornado compleja su gestión. Esta es una de las razones principales que conllevó a la dirección de la empresa a la definición de nueve líneas generales de negocio. La empresa extrahotelera Palmares Villa Clara cubre con sus instalaciones seis de estas líneas:

- *Restaurantes*: concebida para el servicio de restauración en desayunos, almuerzos y/o comidas. La mayoría de las ofertas que conforman el menú son confeccionadas en los propios establecimientos. Dentro de esta línea de negocios se incluyen *Restaurantes Especializados* en variados tipos de cocina (criolla, internacional, japonesa, árabe, china, italiana, marinera, buffet, selfservice) y *Restaurantes Temáticos*.
- *Comidas rápidas*: Las ofertas son elaboraciones sencillas, incluidas bebidas, confituras y otras relacionadas con la marca. Dentro de esta línea de negocio se tienen variados productos cuyas marcas son reconocidas por el mercado al que va dirigido: Ditú, Dino's, Dimar, Dichín, Pan.Com, En Familia, Piropos, Paradores de Carretera, Al Paso, BBQ, Selfservice.
- *Arte y entretenimiento*: centros con ofertas tematizadas y presentaciones de talento artístico en estrecha relación con la oferta de servicios gastronómicos de calidad. Dentro de los productos presentes en esta línea de negocios se encuentran: Salas de Fiesta, Café Concert y Clubs Temáticos, Clubes, Cabarets.
- *Turismo de Naturaleza*: instalaciones vinculadas a bellos paisajes, flora, fauna y playas vírgenes, acompañado de variadas ofertas gastronómicas. Esta línea de negocios incluye el producto Fincas Campesinas.
- *Excursiones a Lugares Históricos vinculados a la cultura y la naturaleza*.
- *Turismo Deportivo*: Incluye los productos: Parques Recreativos (Temáticos, Infantiles) y Renta de motos entre otros.

Para la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara el mayor peso lo tienen las líneas de negocio vinculas directamente a la actividad gastronómica. De aquí la necesidad de fortalecer su gestión. La tabla 1.1 refleja este comportamiento.

Tabla 1.1: Distribución de instalaciones por líneas de negocio en la empresa Palmares Villa Clara. Fuente: Elaboración propia.

Línea de negocio	Establecimientos
Restaurantes	1
Comidas rápidas	34
Arte y entretenimiento	2
Turismo de naturaleza	1
Turismo deportivo	1

Con la intención de conocer el nivel de aplicación de las diferentes herramientas de dirección en la extrahotelera, así como su necesidad, se realizaron varios encuentros de trabajo con miembros de su consejo de dirección y de la dirección territorial del ministerio del turismo para lo cual se utilizaron técnicas grupales como la tormenta de ideas, el método 635 e individuales como entrevistas.

Como resultado se pudieron determinar las particularidades de la gestión con detalle en aspectos a los cuales ellos consideraron positivos y negativos para el logro de las metas planteadas al negocio.

Aspectos positivos:

- Existencia de un Consejo comercial que orienta la organización y a su vez la integra con otras entidades en el territorio.
- Desarrollo creciente de la gestión turística en el destino Villa Clara.
- Existencia de política hacia la definición de estrategias.
- Presencia de personal calificado.
- La existencia de órganos asesores a la dirección.

Aspectos negativos:

- Inestabilidad en los suministros.

- Falta de previsión en determinadas áreas claves ante situaciones desfavorables.
- Insuficiente gestión de publicidad y en ocasiones poco efectiva.
- Insuficiente comunicación.
- Las metas rigurosas en cuanto a tiempos de ejecución y los incumplimientos en suministros en las primeras etapas de ejecución.
- Falta de consolidación en el completamiento del producto turístico que se ofrece.
- Centralización ante la solución de los problemas y materialización de nuevos negocios.
- Deterioro del equipamiento y las condiciones materiales de las unidades.
- Inseguridad y fluctuación de los precios en cuanto a los abastecimientos.
- Falta de competitividad en materia de precios.

La empresa trabaja enfocada en la definición clara de sus objetivos, llevando a cabo diferentes estrategias en áreas claves. El 70 por ciento de los entrevistados reconoce la dificultad en consolidar diferentes intereses externos que influyen en la operación y que en su mayoría no se tienen en cuenta durante la definición de los objetivos por lo que afecta considerablemente la gestión con su correspondiente implicación en los resultados. Con relación a la identificación de los productos y servicios el 75 por ciento reconoce la necesidad de fortalecer la gestión en aquellos vinculados a la actividad gastronómica por el valor que representan en la operación de la entidad.

La Empresa tiene la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir y perfeccionar instrumentos que le permitan concretar sus estrategias vinculadas a la actividad gastronómica en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros sobre la base de sus particularidades. En este contexto el Plan de negocio es una poderosa herramienta que le permitirá a los gestores del negocio: consolidar estrategias, advertir riesgos, reconocer oportunidades, hacer estimaciones financieras y vincularlas con parámetros proyectados.

Hoy la empresa Palmares Villa Clara cuenta con un plan de negocio elaborado a partir de un procedimiento general, que ha sentado las bases para que los directivos reconozcan el valor de este documento y su importancia como herramienta para la gestión. Aún así, la revisión realizada, evidenció que este documento carece de determinados análisis que responden a las particularidades de la empresa extrahotelera de restauración. Por consiguiente el desarrollo de un procedimiento específico que permita la elaboración del plan de negocios y que a su vez considere las particularidades de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara constituye una alternativa favorable para el perfeccionamiento de su gestión empresarial logrando entre otros aspectos:

- Gestión integrada.
- Precisión.
- Previsión.
- Motivación por el trabajo en la administración.
- Autodirección por parte de los trabajadores.
- Mejora de la comunicación y la cooperación.
- Ambiente orientado hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por tanto, queda evidenciada la necesidad de la aplicación del plan de negocio a la actividad gastronómica en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara ajustado a las especificidades de este tipo de empresa.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

Se puede concluir que:

- 1- Las actividades turísticas constituyen elementos claves para las economías nacionales. Estas han marcado su tendencia a partir de cambios que son propiciados por diferentes factores, principalmente, en el ámbito económico, político, cultural y demográfico.
- 2- El turismo es para Cuba un sector priorizado, fundamentando su desarrollo en el crecimiento sostenido que este ha llevado durante los últimos años.
- 3- La empresa extrahotelera juega un rol fundamental en la concepción integral de los destinos turísticos y dentro de esta, aquellas vinculadas a la

actividad gastronómica evidenciado por su representación en los diferentes destinos del país.

- 4- El plan de negocio es una herramienta para la gestión que evidencia en la práctica su capacidad como guía para mantener el camino correcto en un negocio, así como proporcionar a posibles interesados información sobre operaciones pasadas, actuales y futuras de la empresa. Su desarrollo aborda variables relacionadas con el mercado y la competencia, la economía y las finanzas, el producto o servicio y la organización.
- 5- Para la empresa extrahotelera de restauración el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para la gestión por la dinámica que la rodea, permitiéndole consolidar un documento formal que organiza y detalla las ideas de negocio, evalúa los riesgos ante inversiones y facilita el logro de mejoras.
- 6- Es adecuado la aplicación de un procedimiento específico para la definición del plan de negocio en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara, considerando importante su ajuste a las particularidades de este tipo de negocio.

CAPÍTULO 2

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS
EXTRAHOTELERAS DE RESTAURACIÓN**

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS EXTRAHOTELERAS DE RESTAURACIÓN

2.1 Introducción

El análisis del marco teórico referencial que sustenta la presente tesis de maestría evidenció la necesidad del desarrollo de un procedimiento que permita elaborar el plan de negocio en las empresas extrahoteleras de restauración. Para soportar esta demanda se desarrolló una propuesta metodológica que incluye las variables relacionadas con el mercado y la competencia, la economía y las finanzas, el producto o servicio y la organización; enfocadas específicamente a la empresa extrahotelera de restauración.

2.2 Procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración

2.2.1 Premisas para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración

Constituyen bases para la construcción del procedimiento propuesto las **premisas** siguientes:

- Necesidad de desarrollar herramientas específicas para la gestión de las empresas extrahoteleras que ofrecen servicios de restauración de manera que se faciliten las prácticas empresariales.
- Impulsar la proactividad en los sistemas de gestión de las empresas extrahoteleras de restauración, dada la dinámica actual de los entornos empresariales en que se desarrollan.
- Fortalecer el uso de las estrategias, considerando los ámbitos comerciales, económicos y de organizaciones, centrados en el fortalecimiento de un negocio existente o la creación de uno nuevo.
- Necesidad de lograr un adecuado nivel de interacción entre las áreas de la

empresa.

- La articulación del procedimiento con el sistema de dirección y gestión empresarial, que permita un perfeccionamiento en la gestión de la empresa, lo cual posibilita fortalecer de forma sistemática la eficiencia y eficacia en su desempeño.

El desarrollo del plan de negocio a partir del procedimiento propuesto permitirá mejorar el sistema de gestión de la empresa extrahotelera de restauración logrando una perspectiva de análisis integradora que considere tanto las variables internas como externas que influyen en su desarrollo.

Los principios que sustentan el procedimiento son los siguientes:

- *Parsimonia*: su estructuración le permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
- *Pertinencia*: puede ser aplicado íntegramente, sin consecuencias negativas, en las condiciones que presentan las empresas de restauración.
- *Flexibilidad*: brinda la posibilidad de aplicarse a empresas de restauración con características no necesariamente idénticas.
- *Suficiencia*: porque existe la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.
- *Mejoramiento continuo*: sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir perfeccionando los indicadores y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.
- *Consistencia lógica*: la implementación de sus pasos en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- *Generalidad*: dada por la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

Para cubrir la carencia de guías específicas para la elaboración de planes de negocio se propone el procedimiento general que propicia el desarrollo de planes de negocio en la empresa extrahotelera de restauración a partir de 3 dimensiones en la gestión: La organización, el mercado y la competencia y la economía y las finanzas; su planificación e implementación de las estrategias y el sistema de

control para su monitoreo. La figura 2.1 muestra el modelo conceptual que soporta el procedimiento.

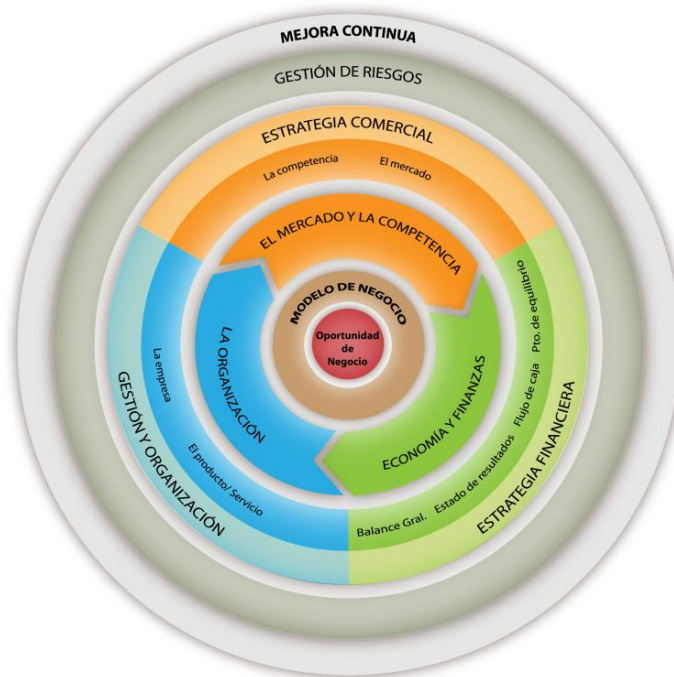


Figura 2.1: Modelo conceptual que soporta el procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración. Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda para la elaboración e implementación del plan de negocio:

- *Rigurosidad en la elaboración.* El plan de negocio debe estar desarrollado sobre la base de datos exactos y proyecciones objetivas siguiendo los pasos descritos para su elaboración.
- *Ser conservador en las proyecciones a largo plazo* (más de un año): Elaborar sobre bases sólidas las estrategias en el corto y mediano plazo manteniendo sobre éstas un seguimiento constante de manera que pueda corregirse el plan en la medida que el negocio avanza. Esto como respuesta a la dinámica actual.
- *Considerar escenarios:* Prever posibles variantes ante situaciones externas o internas que puedan afectar el desarrollo del negocio.
- *El plan como consulta obligada:* Utilizar un lenguaje simple de modo que

sea fácil de leer y comprender por todos.

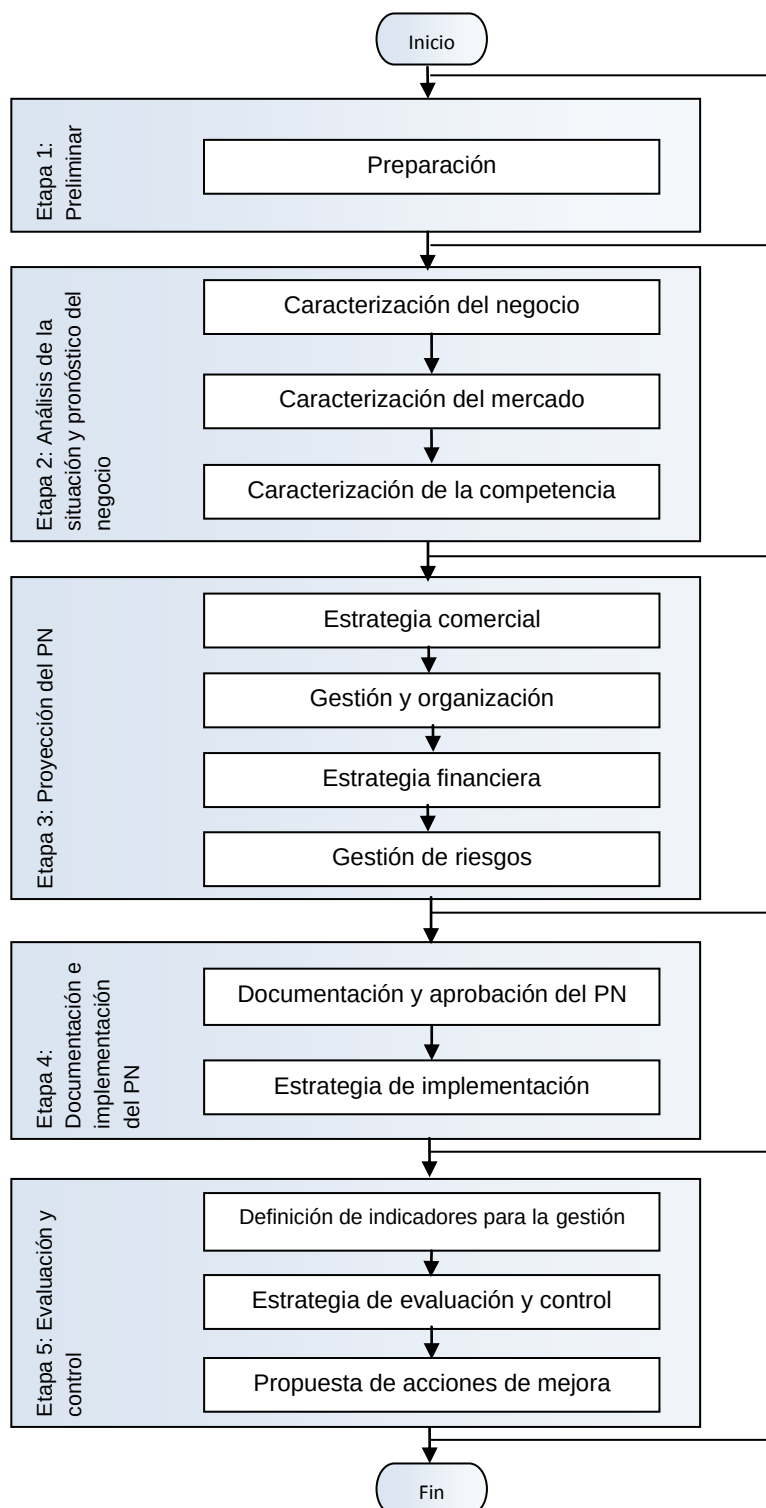
2.2.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en empresas extrahoteleras de restauración

Como resultado del estudio de las características de la empresa extrahotelera que ofrecen servicios de restauración y el análisis crítico de las mejores experiencias aceptadas en materia de planes de negocio, el autor propone el siguiente procedimiento para la elaboración del plan de negocio en este tipo de entidad turística.

El procedimiento propuesto consta de 5 etapas estructuradas como se muestra en la figura 2.2. Cada etapa, es desagregada en apartados debidamente identificados, los cuales aportan los elementos necesarios para la elaboración final del plan de negocio. La etapa 1 corresponde a todas aquellas actividades relacionadas con la preparación de las condiciones para la implementación del procedimiento. Las etapas 2 y 3 del procedimiento cubren el análisis actual, pronóstico y estrategias del negocio. Aspectos como la caracterización del negocio, el mercado, la competencia y la definición de estrategias son abordados en estas etapas. Entre las estrategias se destacan las relacionadas con los riesgos como un aporte a la consecución de los objetivos del negocio.

Corresponde a la etapa 4 del procedimiento, la documentación y aprobación del plan de negocio, así como la definición de las estrategias de implementación. Esta etapa constituye un paso importante en la materialización de la herramienta desarrollada para los gestores del negocio.

El mejoramiento continuo es abordado en la quinta etapa del procedimiento denominada “Etapa de evaluación y control”. Es en esta etapa donde se consolidan las estrategias del sistema de control favoreciendo el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir perfeccionando el plan y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.



Figuran 2.2: Procedimiento para elaborar el plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan cada una de las etapas así como los apartados que las integran:

Etapas 1- Preliminar

El objetivo de esta etapa es familiarizarse con el negocio objeto de análisis. Ello implica los recursos humanos y materiales así como los métodos y medios de trabajo. La efectiva implementación de un plan de negocio requiere además compromiso por parte del personal. Este es otro de los objetivos de la etapa preliminar: involucrar al personal del negocio así como su capacitación en caso que lo requieran. La preparación y formación de los directivos y todo el personal de la organización, a través de programas de capacitación centrados en desarrollar conocimientos y habilidades, es decisiva en la implementación de los pasos y etapas siguientes del procedimiento.

Finalmente durante esta etapa se debe ordenar la manera de abordar las etapas siguientes mediante la confección de un plan de ejecución (Anexo 6).

La fase 1 del procedimiento propicia el desarrollo de acciones relacionadas con:

- La coordinación de todos los factores que intervienen en la empresa en favor de la gestión haciendo uso del plan de negocio.
- Que cada individuo conozca en qué forma sus esfuerzos individuales se integran a los del colectivo.

Etapas 2- Análisis de la situación y pronóstico del negocio

El objetivo de esta etapa está en caracterizar el negocio, el mercado y la competencia mediante la determinación de los elementos que fundamentan su existencia y desarrollo proyectado.

Caracterización del negocio

Se describe la situación actual de la empresa y el producto/servicio que se brinda o pretende ofrecer.

- La empresa
 - ✓ Propósito del negocio

El punto de partida es definir o identificar su misión o propósito y fijar metas. El propósito define "lo que hace la empresa". Su definición es un prerequisite para la planificación eficaz. Las metas, o "visión", definen "hacia donde se dirige la empresa". Pueden establecerse en términos de crecimiento o comparación con la competencia o en términos de beneficios para la sociedad. Las metas deben satisfacer las expectativas tanto de los clientes internos como externos.

Para tener éxito, una empresa necesita tener una idea acerca de cómo va a alcanzar las metas que se ha propuesto.

✓ **Reseña histórica**

Debe reseñarse de manera resumida la historia y desempeño de la extrahotelera hasta la fecha cuando proceda. Cuando fue creada la empresa y cambios más importantes ocurridos durante su trayectoria. Estructura y características de su funcionamiento. Variables como nivel de facturación por ventas, rentabilidad, valor patrimonial, desempeño en comparación con la competencia, fuentes de financiamiento también pueden ser reflejadas en este punto.

✓ **Estructura legal**

Explica la estructura legal que se ha dado a la empresa (sociedad anónima, de responsabilidad limitada, personal). Puede incluir la estructura organizativa del negocio

✓ **Características destacadas**

Deben ser señaladas toda característica destacada, tales como productos únicos o con características especiales, o productos con certificación ISO 9000.

- **Producto/servicio**

✓ **Denominación**

Describir de forma breve los productos o servicios que son ofrecidos, o se pretenden ofrecer.

✓ **Características y beneficios**

Detallar aquellas necesidades que satisfacen los productos/servicios describiendo no solo las características sino también los beneficios que reportan.

Entre los beneficios pueden incluirse, por ejemplo, calidad de vida, gusto, economía, seguridad, comodidad, flexibilidad, etc. Un cliente compra los beneficios y la empresa paga por las características del producto.

De existir alguna característica única que distinga el producto/servicio, en caso de ser pertinente, puede incluirse.

Caracterización del mercado

- Breve investigación de mercado

Describir brevemente los resultados de una investigación de mercado previa, incluyendo información resumida en tablas y gráficos. Deben ser definidos cuidadosamente los clientes o nichos de mercado de manera que puedan ser correctamente direccionadas las ventas a segmentos objetivos bien definidos. Pueden considerarse, entre otras, las siguientes variables:

- ✓ Tamaño del mercado.
- ✓ Extensión geográfica y segmentos.
- ✓ Clientes, necesidades, percepciones, comportamiento de compras.

El objetivo principal de este apartado es *demostrar que el mercado existe*.

- Demanda estimada

Las estimaciones de posibles demandas del producto o servicios en el corto y largo plazo son fundamentadas. El resultado de este análisis es la base para posteriores estimaciones de volúmenes de ventas y facturación. De ser necesario se deben recrear escenarios ante posibles cambios en el entorno que pueden afectar las demandas.

Caracterización de la competencia

Un buen análisis de la competencia es crucial. ¿Quiénes son mis potenciales competidores, qué tan grandes son y cómo están organizados? ¿En qué radica su fortaleza? La caracterización de la competencia puede incluir

- Identificar competidores

La competencia debe ser identificada, proyectado su tamaño y reflejadas las tendencias futuras.

- Cuotas de mercado

Expresar la distribución del mercado entre los diferentes segmentos. De ser necesario recrear escenarios ante posibles cambios en el entorno que pueden afectar la competencia.

- Producto y servicios

Explicar por qué el producto/servicio de restauración contará con mayor preferencia que el de los competidores. Cuáles son las características que lo diferencian teniendo en cuenta los segmentos previamente definidos.

Etapas 3- Proyecciones del plan de negocio

Muchas empresas se establecen objetivos a corto plazo para alcanzar las metas propuestas y estos a su vez se orientan en las acciones. Las metas y objetivos se integran en el plan de negocio, junto con el análisis de la situación y pronóstico adecuado a la estimación de los recursos que demandarán y la forma en que serán asignados.

Hasta el momento, el procedimiento ha permitido identificar las ideas de negocio, el mercado y la competencia. Corresponde ahora establecer los objetivos y estrategias comerciales, organizativas, y financieras necesarias para el logro de los beneficios esperados.

Estrategia comercial

Porter 1980 aduce que la forma en que una empresa se posiciona en el mercado es de vital importancia. Específicamente, su labor consiste en conciliar eficazmente las aptitudes (conocimiento, competencia y experiencia) y recursos con que cuenta, con las oportunidades que se crean en el mercado. En otras palabras, las empresas deben estar orientadas hacia el mercado.

- Identificar objetivos comerciales

El propósito es identificar los objetivos y metas comerciales que respaldan el éxito de la empresa extrahotelera. Los objetivos deben ser cuantificables

y medibles como también constituir un desafío y ser alcanzables. Ejemplos de ellos son: rentabilidad, aumento de las ventas, diversificación e incremento de la participación de mercado.

- Estrategias comerciales

La empresa extrahotelera que brinda servicios de restauración puede diversificar su cartera de producto en diferentes líneas de negocio. De aquí la importancia de describir adecuados planes comerciales para el logro de sus objetivos. Estos planes deben basarse en las variables: producto/servicio, distribución, precio y promoción.

La idea consiste en explicitar cómo será posicionado o consolidado el negocio en el mercado.

✓ Producto/servicio

Sobre el producto/servicio descrito se deben formular planes en relación a su desarrollo futuro. Estos planes deben centrarse en los aspectos relevantes para su comercialización como calidad, características, diseño, entre otros. La decisión acerca de estos aspectos afectará directamente la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio. De acuerdo a Manual para escribir un plan de negocio de Tuija Marstio la calidad del producto refiere su durabilidad, confiabilidad, facilidad de operación y mantenimiento.

✓ Distribución

Constituyen elementos importantes la ubicación del negocio y la forma en que se distribuye o pretende distribuir el producto/servicio a los clientes. Canales de distribución, transportación, método y lugar de ventas son algunas de las variables que pueden ser abordadas.

✓ Precio

Este es el único elemento de la estrategia que refleja ingresos por ventas, el resto representan costos. Debe describirse el precio de venta y sobre cual base fue fijado (costo, valor percibido, competencia, etc.). Las estrategias de diferenciación y liderazgo

influyen de manera directa en la definición de las estrategias de precios.

✓ Promoción

Finalmente debe explicarse la estrategia promocional. Como será penetrado el mercado y como promovido lo que se ofrece; por ejemplo, por medio de publicidad, cartas menú, insumos propios de la actividad de restauración, correo, etc.

La descripción debe incluir aquellas actividades y vías que informan las cualidades relevantes del producto/servicio. Debe añadirse el valor dispuesto a gastar.

Gestión y organización

El objetivo de este apartado es demostrar que la capacidad de manejar el negocio existe. Las acciones pueden estar enfocadas en puntos clave tales como: RRHH, producción e inmuebles.

- Estrategia de RRHH

Describir a las personas involucradas en el negocio, destacando especialmente las fortalezas y habilidades que aportarán a él. Éstas pueden incluir habilidades técnicas tales como:

- ✓ experiencia en ventas,
- ✓ actitudes personales,
- ✓ educación y capacitación especializada.

Si existen debilidades aparentes, explicar cómo serán superadas por ejemplo, subcontratando aspectos particulares del proceso de producción.

- Estrategia de producción/servicio

Se debe describir el proceso de producción o servicio y de ser pertinente destacando la ventaja competitiva. Alguno de los aspectos importantes que pueden ser abordados y tomados como base en la definición de las estrategias son:

- ✓ Materiales y equipo. Cuál será su costo.
- ✓ Proceso productivo.

- ✓ Operaciones sub contratadas.
- ✓ Monitoreo de la calidad.
- Inmueble.
Describir el local u oficinas incluyendo detalles de permiso, patente, requisitos sanitarios o de seguridad, permisos urbanos, etc. Costo y potencial para su extensión.

Estrategia financiera

Los dos requisitos financieros clave son generar utilidades y generar un flujo de caja suficiente para poder afrontar los pagos a proveedores, personal y otros, a medida que se hacen exigibles. El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede cumplir ambos requisitos.

Se proyectará para al menos un año. Si lo que se requiere es una inversión mayor o si es probable que el negocio no arroje utilidades dentro del año, será necesario proyectar a dos o tres años. Esta sección debe incluir al menos una proyección de flujo de caja, una de la cuenta de utilidades y pérdidas y un balance proyectado.

- Análisis de punto de equilibrio
Una vez que se han calculado los costos probables y establecido el precio al que se venderá el producto o servicio, se debe determinar exactamente cuánto se necesita vender para cubrir los costos ya sea en términos de unidades vendidas u horas productivas trabajadas.
El nivel de ventas en el que son superados los costos se conoce como punto crítico o de equilibrio. Superado este nivel, se comienzan a obtener utilidades. Pueden además definirse los márgenes de seguridad.
- Flujo de caja proyectado
Hay que desarrollar proyección de flujo de caja para mostrar los ingresos y pagos mes a mes y, en consecuencia, para demostrar el nivel requerido de financiamiento externo. Si es necesario deben ser explicados las posibles demoras en recibir ingresos y efectuar pagos.
- Estado de ganancia y pérdida proyectado

¿Cuáles son los costos directos, la utilidad bruta, los costos fijos y la probable utilidad neta? ¿Cómo se distribuirán las utilidades?

Hay que proyectar la cuenta de utilidades y pérdidas para responder estas interrogantes. El volumen de ventas y facturación se obtiene de la estrategia de mercado.

- Balance general proyectado

Junto al estado de ganancia y pérdidas, el balance general constituye el informa contable más importante que debe elaborar la empresa al finalizar cada ejercicio económico. Se trata de representar en forma clasificada todas las cuentas que representan bienes, derechos, obligaciones y el capital para una fecha proyectada.

- Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad, tiene como finalidad evaluar el efecto que sobre la rentabilidad de un proyecto tienen la desviación potencial de las mejores estimaciones realizadas.

Gestión de riesgos

Este apartado comprende desde la identificación de los riesgos hasta la aplicación de acciones que permitan eliminar las causas o mitigar sus efectos. En forma resumida las actividades son:

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

La idea es gestionar los riesgos asociados al futuro del negocio con el fin de tomar decisiones que permitan asegurar el cumplimiento de las estrategias y planes elaborados.

- Identificación del riesgo

El objetivo de la identificación de riesgos es la elaboración de una lista de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos para su posterior análisis. Todas las áreas de resultados claves deben ser cubiertas. Esta identificación se realiza en un contexto estratégico,

reconociendo los factores internos y externos que pueden ocasionar su presencia. Teniendo como base, entre otras, las políticas, planes y programas proyectados, direccionamiento estratégico y estudios realizados. Los riesgos deben estar clasificados según su causa de origen, en internos y externos de la organización, identificando, para cada riesgo sus causas y las consecuencias que puede ocasionar de llegar a ocurrir.

- Análisis y evaluación del riesgo

El objetivo de este apartado es:

- ✓ determinar el nivel de la probabilidad de ocurrencia (PO) de cada uno de los riesgos identificados de acuerdo a los criterios que sean establecidos,
- ✓ determinación y registro del nivel del impacto o magnitud del efecto de cada uno de los riesgos de acuerdo a criterios establecidos,
- ✓ establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permitan tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

Debe tenerse en cuenta la capacidad del negocio para detectar la ocurrencia del riesgo a tiempo, es decir de la posibilidad de que con los mecanismos de control existentes puedan ser detectadas las causas que provocan los riesgos e impedir que estos ocurran. (Anexo 7)

Ante la ausencia de información numérica fiable de la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y de sus consecuencias en términos financieros es conveniente utilizar escalas cualitativas que respondan a distintas categorías. Las tablas 2.1 y 2.2 pueden servir de guía para estos análisis.

Tabla 2.1: Criterios para establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
Fuente: Elaboración propia.

Probabilidad de ocurrencia	Descripción de la categoría
Alta	Ya ha ocurrido en el negocio en varias ocasiones y/o no existe ningún control para evitar sus causas
Media	No ha ocurrido en el negocio pero ha ocurrido en otras entidades y/o existe control pero no está formalizado ni se aplica de forma sistemática
Baja	No ha ocurrido en el negocio ni se conoce que haya sucedido en otra entidad y/o existe control sistemático y formalizado sobre las posibles causas.

Tabla 2.2: Criterios para establecer el impacto del riesgo Fuente: Elaboración propia.

Impacto	Descripción de las consecuencias
Leve	- El desempeño operacional del negocio no sería materialmente afectado. - No se vería comprometida ninguna responsabilidad del negocio. - Los intereses de las partes interesadas no serían afectados. - La percepción del cliente sobre el negocio no se vería afectada
Moderado	- El desempeño operacional del negocio estaría comprometido, se requeriría la revisión de los planes y estrategias para afrontar las dificultades experimentadas - El negocio experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses de la organización. - La recuperación sería gradual y requeriría planes detallados. - Quejas de insatisfacción por parte de los clientes.
Grave	- La organización dejaría de funcionar. - El desempeño operacional se vería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir sus obligaciones y responsabilidades en las actividades claves. - La organización no sería capaz de cumplir con sus compromisos eficazmente. - La organización incurriría en enormes pérdidas financieras. - Deterioro considerable de la imagen del negocio - Impacto negativo en los clientes

Determinada la probabilidad de ocurrencia y el impacto se procede a calificar el nivel del riesgo en trivial, medio y alto. La propuesta es la matriz para la calificación del nivel del riesgo.

Probabilidad de Ocurrencia	Baja	<u>MEDIO</u> Aplicar acción de protección	<u>TRIVIAL</u> Aplicar acción de protección	<u>TRIVIAL</u> Asumir el riesgo
	Media	<u>ALTO</u> Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva Aplicar acción de protección	<u>MEDIO</u> Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva Aplicar acción de protección	<u>TRIVIAL</u> Asumir el riesgo Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva
	Alta	<u>ALTO</u> Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva Aplicar acción de protección	<u>ALTO</u> Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva Aplicar acción de protección	<u>MEDIO</u> Aplicar acción correctiva Aplicar acción preventiva
		Grave	Moderado	Leve
Impacto				

Figuran 2.3: Matriz para la calificación del nivel de riesgo. Fuente: Elaboración a partir de González Cruz (2005).

- Tratamiento y seguimiento del riesgo

Establecer las acciones de tratamiento de acuerdo a los resultados de la aplicación de la matriz de calificación del riesgo. Las medidas a tomar dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo. Se deben crear las condiciones para mantener el seguimiento de las acciones tomadas.

Las estrategias de control de riesgos pueden enmarcarse en:

- ✓ Eliminar una actividad que produce un riesgo.
- ✓ Cambio de una actividad para reducir la posibilidad de consecuencias negativas (mejorar los mecanismos de control).
- ✓ Crear y poner en práctica planes de contingencia.
- ✓ Gestionar los eventos para minimizar las pérdidas.

Etapas 4- Documentación e implementación del plan de negocio

Documentación y aprobación del plan de negocio

Durante esta etapa se materializa el plan de negocio en un documento formal. Los acápites propuesto para la empresa extrahotelera de restauración son descritos a continuación pudiendo estar sujetos a variaciones de acuerdo a especificaciones del negocio que sean detectadas en el propio desarrollo del procedimiento.

- Portada

Identifica al plan de negocio, contendrá la siguiente información:

- ✓ Nombre de la empresa.
- ✓ Dirección de la empresa.
- ✓ Identificador de la empresa o Logotipo.
- ✓ Mes y año en que se presenta el plan.
- ✓ Número de la copia.
- ✓ Nombre de quien elabora el plan.
- ✓ Nombre de quien firma el plan.

- Tabla de contenidos

La tabla de contenido es una parte importante del plan de negocio de ahí la necesidad de su correcta organización. No puede ser elaborada hasta que el plan no se haya terminado y su longitud será dependiente de la complejidad del plan.

- Resumen ejecutivo

Breve descripción de los aspectos más relevantes del plan de negocio y su propósito con el objetivo de informar de forma rápida y resumida a los interesados. Puede reflejar información financiera relacionada con la rentabilidad esperada.

El resumen ejecutivo debe ser elaborado por la persona o personas que tienen una visión completa, global del plan de negocio y con capacidad de síntesis.

- Caracterización del negocio

- ✓ *Organización*: Incluye la caracterización del negocio relacionada con el propósito, la reseña histórica, estructura legal y características destacadas.
- ✓ *Producto / servicio*: Incluye la denominación, características y beneficios de los productos ofrecidos o que se pretenden ofrecer.
- ✓ *El mercado y la competencia*: Incluye la caracterización del mercado y la competencia.
- Proyecciones del negocio
 - ✓ *Estrategias y planes de RRHH, Producción/servicios e infraestructura.*
 - ✓ *Estrategia comercial.*
 - ✓ *Estrategia financiera (Punto de equilibrio, Flujo de caja, Estado de ganancia y pérdida, Balance general y Análisis de sensibilidad)*
 - ✓ *Estrategias de gestión de riesgos.*
- Conclusiones

Incluye: destacar las características y beneficios de los productos/servicios, demostrar conocimiento sobre el mercado y proporcionar detalles del desempeño real y proyecciones.
- Anexos

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

El plan de negocio debe ser aprobado para su posterior implementación. Esta actividad puede conllevar a someter al documento obtenido a varias revisiones sucesivas hasta garantizar su completa alineación con la gestión del negocio.

Estrategia de implementación

Para garantizar la exitosa implementación del plan de negocio se debe establecer un plan de implementación. Este plan se caracteriza por tener enmarcadas todas las acciones que se deben tomar en consideración como garantía de su correcto

desempeño. Entre los aspectos que se deben incluir en el plan de implementación se señalan:

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

Etapas 5- Evaluación y control

Los planes de negocio son objeto de control y análisis de acuerdo a su comportamiento en el tiempo. El objetivo principal de esta etapa es establecer las pautas en el control de la implementación del plan de negocio según los resultados obtenidos de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos definidos y considerando los ajustes necesarios. Esta constituye además una vía para retroalimentar la puesta en marcha del plan de negocio aportando de esa forma mayor flexibilidad y adaptabilidad al procedimiento propuesto.

La definición de un grupo de indicadores garantizará contar con la información precisa en el momento oportuno de manera que se puedan tomar las decisiones adecuadas. Estas decisiones implican acciones de mejora las cuales pueden estar encaminadas a:

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

En el anexo 8 se muestra una propuesta general de indicadores como base de conocimientos, los cuales pueden ser particularizados en función del objeto de estudio.

2.3 Conclusiones del segundo capítulo

- 1- El procedimiento propuesto constituye una novedad científica que permite la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración como herramienta para la gestión que considera la factibilidad técnica, económica y financiera e integra los documentos normativos que actúen en favor de sus proyecciones.
- 2- La estructuración del procedimiento propuesto permite realizar un proceso complejo de forma relativamente sencilla, lo que resalta su carácter práctico para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración. Además garantiza el ciclo de mejora continua favoreciendo el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir perfeccionando el plan y la factibilidad de establecer estrategias de mejora
- 3- El procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio implica la participación activa de los directivos de la organización como una de las vías que los dotará de técnicas modernas de dirección adecuadas a las características de su negocio basadas en las mejores prácticas aceptadas en esta materia.

CAPÍTULO 3

**VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS
EXTRAHOTELERAS MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA
EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA**

CAPÍTULO 3

VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS EXTRAHOTELERAS MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA

3.1 Introducción

Para comprobar la hipótesis de la investigación se procedió a aplicar el procedimiento en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara con alcance a los servicios de restauración. Siguiendo la lógica de las etapas del procedimiento se realizó el análisis de la situación y pronóstico del negocio así como la identificación de sus principales proyecciones. Ambos resultados fueron adecuados teniendo en consideración las particularidades del negocio demostrando la efectividad del procedimiento. Además fueron comprobados los principios intrínsecos de este relacionados con su parsimonia, pertinencia, flexibilidad, suficiencia, mejoramiento continuo, consistencia lógica y generalidad; quedando evidenciada su factibilidad de aplicación.

3.2 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio en la empresa extra hotelera Palmares Villa Clara

En la aplicación del procedimiento se trabajó de conjunto con expertos y especialistas de la entidad en la obtención de la información, para lo cual fueron empleadas técnicas de recopilación y análisis como entrevistas y revisión de documentos. Los resultados obtenidos consolidan el plan de negocio en la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara con alcance a los servicios de restauración.

El resumen ejecutivo, la caracterización del negocio y sus principales proyecciones muestran una idea general del contenido del plan obtenido a partir de la aplicación del procedimiento propuesto.

Resumen ejecutivo

La sucursal extrahotelera Palmares Villa Clara comienza sus actividades el 1ro de noviembre de 2004 y consta como creada en la resolución 11/2004 del presidente del grupo. Su infraestructura es el resultado de la fusión de las empresas Palmares, Rumbos, Cubasol, la Extrahotelera de Gran Caribe e Islazul. Es constituida como empresa en el año 2008.

La empresa cubre diferentes servicios de restauración agrupados en 4 líneas de negocio: restaurante, comidas rápidas, arte y entretenimiento, y turismo de naturaleza. De estas instalaciones, 34 brindan servicios de gastronomía ligera, 2 son restaurantes y 2 centros recreativos culturales.

Para el cumplimiento de sus funciones Palmares Villa Clara cuenta con una plantilla de 389 trabajadores distribuidos en una estructura que incluye una dirección general, tres direcciones, cuatro departamentos y cuatro unidades empresariales de base.

Los clientes del negocio identificados son extranjeros y nacionales individuales, empresas que operan en divisa y clientes de turismo organizado. Este último representa el principal mercado extranjero, pronosticándose un crecimiento sostenido para el año 2010 a partir del desarrollo de la cayería norte de Villa Clara y la venta de turismo de circuitos en las diferentes agencias del país. Otro mercado importante para la empresa es el de los nacionales individuales el cual mantiene una tendencia creciente con potenciales reservas de desarrollo en el año 2010.

Se proyecta una situación económico-financiera favorable en el corto y mediano plazo para la empresa con resultados de ingresos y gastos adecuados a los presupuestos. Los ingresos de la empresa para el año 2010 se estiman con un crecimiento del 2% con un índice de costo más gastos de 0.53 centavos.

Caracterización del negocio

Organización

Palmares Villa Clara es una entidad perteneciente al Ministerio del Turismo con subordinación nacional que brinda servicios en correspondencia con su objeto social (ver anexo 9).

Su propósito definido es: brindar auténticos y diversos servicios turísticos, recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza con profesionalidad y eficiencia.

La visión es ser el producto gastronómico, recreativo, de naturaleza, cultural y entretenimiento cubano reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia, que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas en su entorno competitivo.

Momentos en el desarrollo de la empresa extrahotelera Palmares:

- Surge en el año 1994 como parte de la compañía Tiendas Universo del grupo Cubanacán.
- En poco tiempo se constituye como compañía independiente del grupo Cubanacán.
- En el año 2002 se fusiona con la compañía “Carishow” del grupo Cubanacán. Incluye a su cartera los espectáculos nocturnos.
- El 1ro de noviembre de 2004 se crea el Grupo extrahotelero Palmares como resultado de la fusión de las entidades Rumbos, Cubasol, extrahotelera Gran Caribe y el entonces “Palmares”. Consta en escritura Pública 2936 de la Notaría Especial del MINJUS otorgada el 8 de diciembre del 2004.
- El 1ro de noviembre de 2004 se crea la sucursal extrahotelera Palmares Villa Clara. Consta como creada en la Resolución 11 del 10 de diciembre del 2004 del Presidente del Grupo Palmares.
- En el año 2007 Palmares incorpora a su gestión las instalaciones gastronómicas y de ocio de la extrahotelera islazul (fundamentalmente sitios de comida rápida, paradores de carretera y centros de recreo).

- El 10 de mayo de 2007 es aprobado por el consejo de ministros la aplicación del perfeccionamiento empresarial en la sucursal. Se constituye como Empresa extrahotelera Palmares Villa Clara en el año 2008.

La distribución organizativa del negocio es aplanada de manera que se facilita su gestión (Ver anexo 5). Está constituida por:

- Una dirección general.
- Tres direcciones de trabajo.
 - Dirección de Economía y Finanzas: Realiza análisis financieros, registra los hechos contables, emite los balances correspondientes, garantiza una eficiente gestión de cobros y pagos y una correcta planificación.
 - Dirección de Recursos Humanos y perfeccionamiento empresarial: Asesora al director general en el cumplimiento de la legislación laboral vigente, aplicando una correcta política de utilización de estos recursos. Incluye las actividades relacionadas con el perfeccionamiento empresarial.
 - Dirección Comercial: Garantiza el flujo de turistas y realiza estudios de mercado que faciliten la adecuación rápida del servicio a las exigencias del turismo y las operaciones de la empresa.
- Cuatro grupos de trabajo
 - Grupo de auditoría y control interno: Determina la confiabilidad de los sistemas de control interno y verificar su cumplimiento. Realiza auditorías referentes al control interno y la contabilidad de acuerdo a legislación vigente y otras indicaciones que sean emitidas.
 - Grupo de Seguridad y Protección: Organiza e implanta la política de seguridad y protección de la empresa. Garantiza el diseño y control de la seguridad, protección y la defensa en la empresa y sus unidades empresariales de base.

- Grupo de Inversiones, Mantenimiento y la Energía: Garantiza la realización de las reparaciones capitales aprobadas, da seguimiento a los mantenimientos tanto constructivos como a los equipos y ejecuta lo relacionado con las actividades de servicios técnicos y el transporte.
- Grupo de Informática: Diseña, implementa y controla la política de desarrollo de la Informatización de la empresa y asegura la disponibilidad de los sistemas informáticos y de comunicaciones con que opera.
- Cuatro unidades empresariales de base
 - UEB Palmares Centro: Posee instalaciones de gastronomía en Santa Clara, Sagua la Grande y Quemado de Güines.
 - UEB Palmares Sur: Posee instalaciones de gastronomía en Santa Clara, los servicios de carretera ubicados en la autopista nacional y las instalaciones de Placetas y Manicaragua.
 - UEB Palmares Norte: Posee instalaciones de gastronomía en Camajuaní, Remedios y Caibarién.
 - UEB Aseguramiento, Compra y Transporte: Asegura las compras, el almacenamiento y la distribución de las mercancías de toda la Sucursal. Incluye la brigada de mantenimiento.

El estilo de dirección se basa en: La dirección participativa, la evaluación por resultados, la estimulación de la iniciativa a los subordinados, la unidad entre las organizaciones políticas, de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos y la constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento del desempeño de acuerdo a: el Código de Ética de los Cuadros del Estado, los Decretos- Ley 196 y 197 de octubre de 1999 y el Reglamento Disciplinario Interno.

Los órganos asesores de la dirección son:

- La comisión de cuadros.

- El comité de productos y precios.
- El grupo gestor de la calidad.
- Los colegio de compras y contratación.
- El comité de control interno.

Los recursos humanos son reconocidos como el factor principal de la empresa. De acuerdo a las exigencias del modelo de calidad del negocio se trabaja intensamente en su planificación, desarrollo, desempeño y evaluación. Las funciones específicas por área así como las facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales están definidas, en el anexo 10 se muestran un conjunto de ellas.

Principales resultados económicos con cierre diciembre de 2009.

- Cumplimiento de los ingresos en CUC al 104.3%, siendo la gastronomía el 93.37% del total.
- Cobertura de los costos y gastos planificados: 102.5%.
- Cumplimiento de la utilidad al 106.4%.
- Crecimiento de ingresos totales con respecto al 2008, 93.8% y de ellos los gastronómicos al 93.4%.

Producto/Servicio

Los diferentes servicios de restauración que ofrece Palmares Villa Clara se agrupan por líneas de negocios. Estas líneas son:

- *Restaurante:* Concebida para el servicio de alimentos equivalentes a desayunos (en algunos casos), almuerzos y comidas con altos estándares de calidad. Los restaurantes temáticos tienen como objetivo satisfacer a aquellos que gustan comer fuera de casa y, a la vez, desean encontrar un lugar peculiar donde todo responda a una caracterización específica.
Productos representados: Restaurante de comida criolla e internacional “La Concha”, Restaurante “El curujey”. Sus ofertas están basadas en complejas

elaboraciones de comestibles acompañadas de cervezas, refrescos, aguas, jugos, maltas, cigarros, helados y rones.

- *Comidas rápidas:* Está direccionada a segmentos de bajo nivel adquisitivo, a los cuales le resultan altamente atractivas las ofertas y precios de las instalaciones que operan bajo esta línea. Las ofertas cubren, principalmente las necesidades y expectativas de un público joven e infantil. En sentido general prestan un servicio rápido y en sus cartas incluyen elaboraciones sencillas, bebidas, confituras y otras que hayan sido diseñadas y aprobadas para el producto teniendo en cuenta las características del mercado para el cual operan. Las marcas bajo esta línea presentes en el territorio son: Dítú (especializadas en elaboraciones a partir del Pollo), Dinos Pizza, Snack Bar, Dulce Crema, En familia, Piropos, Al Paso y Paradores de Carreteras. Productos representados: Piropo - Cafetería Villa Blanca, Playa y Malecón, Cafetería Cinema, Los Paraguaitas, Cafetería Europa y Café Parque; Dítú - Remedios, Hospital, Nazareno y Riviera; Dinos Pizza - Villa Nuova y Salón Juvenil; Al paso - Boulevard Camajuani, La Pérgola, El Jardín, Báez, Carpa Placetas y Las cuatro esquinas; Snack Bar - Carpa Malecón, Minerva, Nuevo siglo, La Plaza, La Guinera, Cafetería Arcoiris y Punto el prado; En familia - Cafetería Sandino; Dulce crema - Cremería y Enigma; Parador - El Ranchón y La legua; Marca propia - La Ruina, El Louvre, Terminal y Gran rey.
- *Arte y entretenimiento:* Esta línea de negocio se distingue por contar con establecimientos que brindan servicios que vinculan las actividades gastronómicas con ofertas culturales sobre la base de determinada temática de marcada cubanía y con elevada calidad. Productos representados: Sala de fiesta “Bar Club Boulevard” y el Centro recreativo cultural “El Güije”. Ambas funcionan fundamentalmente en horarios nocturnos.
- *Turismo de naturaleza:* Cubre aquellas instalaciones donde el disfrute de la naturaleza, sus paisajes, flora y fauna se funden con variadas ofertas gastronómicas. Dentro de estos productos se destacan las “Fincas

campesinas” en el que se pueden encontrar opciones como: actividades de animación, senderos, paseos a caballos, guateques, observación de flora y fauna entre otra.

Productos representados: Finca “Mi cabaña”.

Resumen de instalaciones de restauración de Palmares Villa:

- 34 instalaciones de gastronomía ligera.
- 2 Restaurantes.
- 2 Centros recreativos culturales.

El mercado

Fueron identificados cuatro mercados fundamentales: cliente individual nacional, cliente individual extranjero, cliente de turismo organizado (grupos en sus diversas modalidades) y empresas que operan en divisas.

- *Cliente Individual:* Nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con estimulación en divisas. Principalmente son jóvenes con un poder adquisitivo bajo-medio y/o comunitario que visitan frecuentemente el país. Además, los provenientes del hospedaje no convencional o casas particulares. Extranjeros que visitan el país en una modalidad diferente a la de turismo organizado.
- *Cliente de Empresas:* entidades que operan en divisas y demandan la prestación de servicios gastronómicos para cenas de negocios, eventos, servicios de meriendas, entre otros.
- *Cliente de Turismo organizado:* Turistas organizados en grupos (con servicio de chofer y guía) que:
 - Compran el circuito como paquete turístico en su mercado de origen.
 - Compran una excursión durante su estancia en Cuba.

El turismo organizado representa más del 75% de la operación turística recibida, la cual creció un 24% con relación al 2008. Las agencias de viajes nacionales constituyen el canal de distribución de estos clientes. Actualmente existen contratos con nueve de ellas siendo las más

importantes por el volumen de operaciones: Cubanacán, Gaviota Tours, Havanatur, Cubatur y Cubamar. Los principales mercados extranjeros que mueven son Canadá, Alemania, Francia, Reino Unido, Holanda y España; en el anexo 12 se puede apreciar su comportamiento.

Como promedio un turista en la cayería norte de Villa Clara durante su estancia compra 0.7 excursiones, cifra significativa teniendo en cuenta el desarrollo planificado para esa región. Las instalaciones de Palmares Villa Clara están presentes en 14 de las excursiones incluidas en la carpeta de opcionales del territorio.

La demanda estimada para el año 2010 es sobre pasar en un 5% los clientes extranjeros organizado por las Agencias de Viajes y superar la cifra de ingresos alcanzados durante el año 2009 en un 2% de mantenerse el escenario previsto para la temporada.

La competencia

La posición del territorio en el centro del país, la existencia de sitios históricos de relevante importancia, así como el desarrollo alcanzado en la cayería norte de Villa Clara hacen de la región un lugar adecuado para brindar servicios gastronómicos tanto al turismo de recorrido como a los grupos de opcionales provenientes de la cayería y otros destinos del país. El flujo de turistas se ha incrementado y con ello la competencia entre empresas prestadoras de servicios de restauración.

Los competidores potenciales identificados para Palmares Villa Clara son:

- CIMEX S.A, con las cafeterías “El rápido”, “Doña Nelly” y los establecimientos CUPET-CIMEX. Su gestión está enfocada, fundamentalmente, al mercado nacional. Su principal fortaleza identificada está en el posicionamiento ante el mercado y las estrategias de precios. En este momento no muestra un desarrollo de sus servicios.
- ARTEX, a partir de sus cafeterías y centros culturales. Su gestión está enfocada al mercado nacional e internacional. Su principal fortaleza identificada está en el talento artístico que utiliza y en las instalaciones con

que cuenta. En este momento no muestra un desarrollo marcado de sus servicios.

- Cadena ideal, a partir de su red de tiendas con venta en moneda nacional de productos sustitutivos, de los que se expenden en las cafeterías de Palmares, y con condiciones para que los clientes puedan consumir dentro de la unidad. Su gestión está enfocada fundamentalmente al mercado nacional. Sus instalaciones tienen un bajo estándar.
- Establecimientos pertenecientes a ministerio de comercio interior que brindan servicios gastronómicos y recreativos. Su gestión está enfocada fundamentalmente al mercado nacional. Su fortaleza está en su posicionamiento por la cantidad de instalaciones con que cuenta aunque la mayoría muestran un estándar de calidad bajo. En este momento muestra un desarrollo discreto de sus servicios pero tiene un potencial que puede ser considerado para futuros análisis.
- Hoteles Cubanacán, con sus instalaciones en Remedios y Santa Clara que ofrecen variados servicios de restauración. Su gestión está enfocada al mercado nacional e internacional. Su principal fortaleza está dada por la calidad del servicio y el estándar de sus instalaciones. Actualmente son los principales competidores en la modalidad de almuerzos en tránsito para el turismo organizado.

El restaurante “Los Taino” de los Caneyes brinda servicio buffet para almuerzos con elevada aceptación por parte de los clientes. Su ubicación, cerca del memorial Ernesto Guevara, el estado de los viales y el área de parqueo son factores favorables para las agencias de viajes que contratan sus servicios.

El restaurante “El Palmar” de la Granjita no brinda servicio buffet de manera estable para los almuerzos en tránsito y su ubicación está alejada del centro de la ciudad. Esta instalación brinda un servicio distintivo para la modalidad de almuerzo en tránsito “La fiesta campesina” con elevado índice de aceptación para los clientes. Este producto consiste en un almuerzo

criollo que se ofrece en un ambiente natural, bajo una arboleda, matizado con una propuesta cultural de elevada cubanía.

- Hoteles Islazul, con sus instalaciones en Santa Clara, Caibarien y Hanabánilla que ofrecen variados servicios de restauración. Su gestión está enfocada al mercado nacional e internacional. Su principal fortaleza está dada por la posición de alguna de sus instalaciones y los precios de sus servicios. En este momento no es un competidor significativo aunque tiene potencial de desarrollo el cual se debe considerar para futuros análisis.

Proyecciones del negocio

Recursos Humanos

La Empresa extrahotelera Palmares Villa Clara cuenta con una plantilla de 389 trabajadores de los cuales están cubiertos 360 distribuidos en 3 Unidades Empresariales de Base, una Dirección Territorial y la Unidad de Aseguramiento y Compras (tabla 3.1).

Tabla 3.1: Datos de personal de Palmares Villa Clara. Fuente: Elaboración propia

Plantilla aprobada	389 Trabajadores
Plantilla cubierta	360 Trabajadores
De ellos:	
46	Dirigentes
67	Técnicos
72	Trabajadores de Servicios
126	Operarios
126	Militantes del PCC
39	Militantes de la UJC

El personal está capacitado en función de las labores que realiza, el plan de capacitación aprobado para el 2009 por el Consejo de Dirección se cumplió en su totalidad.

Se trabaja en la implantación de un Sistema Integrado de Seguridad y Salud del Trabajo, Calidad y Medio Ambiente de conjunto con la aplicación de la NC-18 000. Existe un manual de Seguridad y Salud del Trabajo.

Objetivos estratégicos.

Perfeccionar el trabajo político- ideológico para fortalecer la conciencia y conducta de los cuadros y trabajadores.

Incrementar la disciplina, control y exigencia. Adoptar las medidas necesarias para elevar la preparación de los cuadros y reservas, así como la capacitación y superación de todos los trabajadores de forma permanente.

Fortalecer la capacitación como medio para elevar los conocimientos técnicos que permiten lograr un dominio cabal del puesto que se desempeña cada trabajador y ampliar el perfil técnico como forma de realización profesional.

Perfeccionar el Sistema de Gestión del Capital Humano como se establece en las bases aprobadas según el Decreto 281 y la aplicación de la NC 3000.

Garantizar las condiciones necesarias para el desempeño eficiente de las funciones asignadas, incluyendo los medios de seguridad y salud para el trabajo.

Garantizar la óptima utilización de la fuerza de trabajo y la política de salarios cumpliendo con los indicadores de eficiencia planificados.

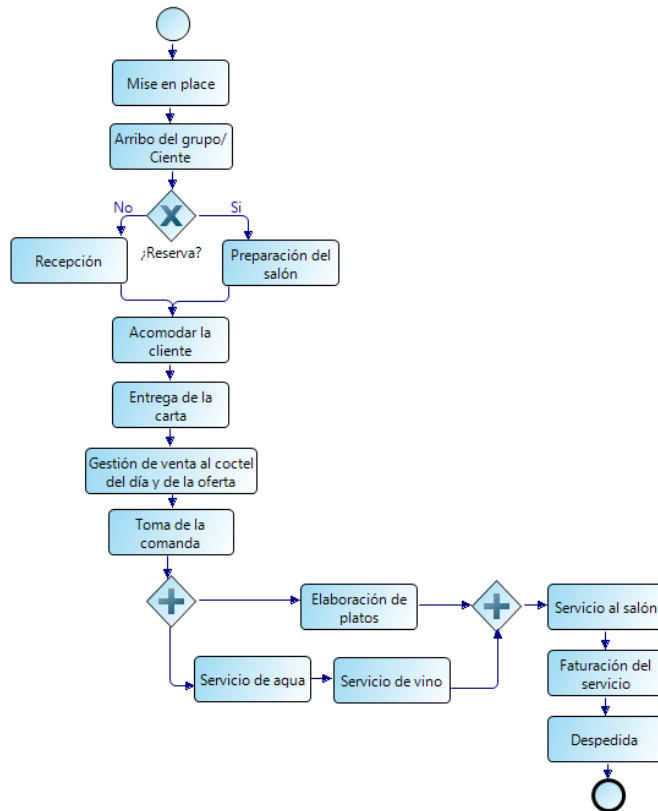
Producción/Servicio

Procesos operativos claves identificados:

- Gestión de la prestación de los servicios.
- Prestación del servicio.
- Compras y distribución.

La representación simplificada, mediante la notación de modelado de procesos de negocios BPMN, de los principales servicios de restauración de la empresa se muestra en la figura 3.1:

Servicio a la carta



Servicio de cafetería y bar

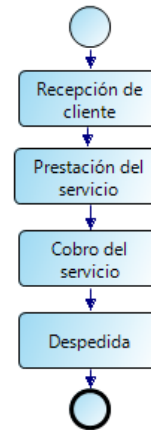


Figura 3.1: Representación del servicio de restaurante (a la carta) y servicio de cafetería y bar (gastronomía ligera) mediante BPMN. Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de calidad de Palmares Villa Clara.

Los suministros son un eslabón importante en la garantía del servicio. ITH, como principal abastecedor de la empresa, garantiza la compra de alimentos, bebidas, insumos gastronómicos, entre otros suministros. Existen además privilegios en cuanto a créditos y transportación de mercancías.

Otros suministradores con menor incidencia pero no menos importante son: Havana Rum Liquors, suministra algunos tipos de bebidas específicas de la línea “Havana Club” y “Guayabita”; Álamo, provee los jamones y otros productos cárnicos; Cervecería Bucanero S.A, abastece la cerveza que se vende

dispensada; Unión Láctea, suministra fundamentalmente los helados “Unilac”; CIMEX, abastece de combustible, alimentos y bebidas.

Objetivos estratégicos

Consolidar el sistema de dirección y gestión de la empresa. Lograr la interconexión de los sistemas de gestión que integran el programa de perfeccionamiento.

Avalar la implantación del sistema de gestión de calidad, logrando elevar la satisfacción y reconocimiento de los clientes. Certificar los servicios relacionados a la actividad de restauración. Lograr un alto índice de percepción del servicio.

Garantizar el funcionamiento de sistemas informáticos y de control que permitan consolidar la Gestión de la Empresa

Elevar los niveles de eficiencia de los abastecimientos que garanticen el mantenimiento de las ofertas diseñadas potenciando la realización de los colegios de compra, la evaluación de los proveedores, la calidad en la recepción de las mercancías.

Inmueble

De los inmuebles con que cuenta la empresa, un total de 38 requieren la Licencia Sanitaria que otorga el MINSAP y la poseen. Las instalaciones que recibieron reparación tienen la licencia renovada: La Plaza, El Ranchón y el Dinos Pizza Villa Nuova.

Solo 18 establecimientos poseen certificación contra incendios.

Objetivos estratégicos

Garantizar la infraestructura en cada instalación que brinde servicios para los cuales han sido diseñados, evaluando las características de su imagen, equipamiento, mobiliario y llevando a cabo las acciones necesarias para que se encuentren en óptimas condiciones.

Ejecutar el programa de inversiones, reparaciones y mantenimientos planificados.

Elevar los índices de seguridad a partir de la certificación contra incendios en todas las instalaciones.

Estrategia comercial

- Producto/servicio

Consolidar las instalaciones con relación a las marcas haciendo de ellas ofertas atractivas al cliente.

Incrementar las ventas al turismo organizado con respecto a los resultados alcanzados durante el 2009.

Incrementar las ofertas gastronómicas y recreativas en restaurantes, centros nocturnos y centros especializados en gastronomía ligera.

- Distribución

Consolidar los canales de distribución para los diferentes segmentos de mercado priorizando las agencias de viajes y a través de los circuitos y venta de opcionales.

Explorar y poner en explotación conjuntamente con Gaviota tour las potencialidades que ofrece el producto de naturaleza en la campaña Caibarién-Remedios como una opcional para los turistas del Cayo.

- Precio

Aplicar una adecuada política de precios de los servicios que se expenden de manera que se refleje como una ventaja competitiva. Considerar las indicaciones del Ministerio de Finanzas y Precios y el MINCIN.

Las variantes de precios de acuerdo a los diferentes clientes son: precio público, precio de agencia, precio preferencial y precio FAM.

Precio Público: como regla lo establecerá la sucursal sobre la base de la ficha de costo.

Precio de Agencia: la sucursal elaborará diferentes ofertas para las modalidades de grupos (opcionales, circuitos, eventos e incentivos, grupos puntuales, entre otros) que serán negociadas y contratadas con las

agencias de viajes. El precio de las ofertas contratadas será siempre inferior al precio público de las ofertas a la carta de la instalación. Estas ofertas serán revisadas y aprobadas por la dirección comercial.

Precio Preferencial: sobre la base de las ofertas contratadas con las agencias de viajes se concederá este tipo de precio preferencial a las agencias que por el volumen importante de emisión de clientes a las instalaciones del Grupo meriten esta diferenciación y tratamiento.

Precio FAM: sobre la base del volumen de operación y de la emisión de clientes de las agencias de viajes a las instalaciones del grupo se establecerá un descuento del precio contratado para los grupos de familiarización (FAM) solicitados por las agencias.

- Promoción

Definir la estrategia de promoción y publicidad de todas las instalaciones y efectuar una correcta utilización del presupuesto asignado a esa actividad en función de lograr los objetivos propuestos.

Lograr el liderazgo de las cadenas extrahoteleras de restauración del territorio con una mayor efectividad en la promoción y comercialización del producto.

Estrategia financiera

Alcanzar un flujo de caja suficiente para poder afrontar los pagos a proveedores, personal y otros, a medida que se hacen exigibles.

Incrementar la eficiencia de los resultados económicos de la Empresa, logrando los valores aprobados en los distintos indicadores.

- Ingresos, Costos, Gastos y Utilidades.
- Costo de la mercancía 0.36 centavos por peso de ingresos.
- Gastos total por peso de ingreso 0.17 centavos.
- Costos y gastos totales por peso de ingreso 0.53 centavos.

Alcanzar indicadores de eficiencia energética inferiores a los alcanzados en el 2009.

Estrategias de gestión de riesgos

Las principales debilidades del negocio que fueron identificadas constituyen riesgos potenciales en el cumplimiento de las estrategias y planes. Dentro de estos se señalan:

- Inestable situación internacional.
- Fortalecimiento de la competencia.
- Empeoramiento del clima de indisciplina social del cliente nacional que acude a las instalaciones.
- Precios más módicos por parte de la competencia.
- Aumento del precio de los suministradores.
- Hostilidad de Estados Unidos hacia Cuba.
- La existencia de la doble moneda.

Otros riesgos radican en la gestión oportuna de los abastecimientos de alimentos, bebidas, insumos, materiales para el mantenimiento y otros necesarios a los servicios.

3.3 Valoración de la comprobación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento

La factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto, se comprobó a partir de que se evidenciaron las características siguientes:

- Parsimonia: dada por la capacidad de simplificar procesos complejos.

Las etapas y apartados del procedimiento fueron comprensibles y de fácil asimilación por parte del personal involucrado, en el marco de su complejidad inherente, lo cual demuestra su parsimonia.

- Pertinencia: se relaciona con su adecuación a las particularidades del sector turístico cubano y de la empresa extrahotelera que ofrece servicios de restauración.

El procedimiento demostró coherencia con la necesidad de desarrollar el plan de negocio como herramienta para la gestión en la empresa extrahotelera de restauración. En su desarrollo se contextualizan las mejores prácticas existentes en la materia abordada y su correspondencia con las condiciones y características del objeto de estudio.

- Flexibilidad: refiere la posibilidad de aplicarse a empresas de restauración con características no necesariamente iguales.

La aplicación exitosa del procedimiento en la empresa objeto de estudio demostró su capacidad de aplicación y con ello la posibilidad de extenderlo a otras empresas extrahoteleras que cubran la actividad gastronómica y cuyos procesos sean diferentes.

- Suficiencia: refiere la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.

Esta característica quedó demostrada en la empresa objeto de estudio. La información requerida como entradas para obtener las salidas en cada una de las etapas y apartados fue obtenida en todos los casos sin dificultad. El procedimiento incluye en su desarrollo la definición de los elementos a ser consultados y la información necesaria a obtener.

- Mejoramiento continuo: sistema de control que permite el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir perfeccionando los indicadores y la factibilidad de establecer estrategias de mejora.

El procedimiento propuesto demuestra su enfoque integral y sistémico al facilitar el proceso de mejora continua permitiendo el desarrollo de estrategias y acciones de mejora.

- Consistencia lógica: la implementación de sus etapas en la secuencia planteada es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.

Las facilidades que brinda el procedimiento se adecuan a las tendencias actuales sobre gestión empresarial y consistencia lógica dado por su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia interna. Esto quedó evidenciado en su aplicación en la empresa objeto de estudio.

- Generalidad: dada por la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

Los planes de negocios como herramientas para la gestión le son necesarios a cualquier tipo de negocio. Como línea general abordan los elementos que se manejan en el procedimiento propuesto por lo que se considera que este es lo suficientemente flexible y adaptable para ser generalizables a otras organizaciones principalmente del sector turístico.

La verificación del cumplimiento de las características del procedimiento se realizó sobre la base de la experiencia del autor y mediante una encuesta aplicada a un grupo de expertos. Este análisis está basado en estudios realizados por autores como Sotolongo Sánchez (2005) y Diéguez Matellán (2008) para la evaluación y validación de procedimientos, por medio de criterios de expertos. El anexo 13 muestra el cuestionario aplicado, cuyo resumen de resultados se observa en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Verificación del cumplimiento de las características del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento propuesto en la investigación:	Media	Moda	Mediana	S ²	Cv
Permite efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00
Resulta pertinente para las condiciones actuales que presenta la empresa extrahotelera de restauración cubana.	4.71	5.00	5.00	0.24	0.10
Sugiere la posibilidad de aplicarse a otras entidades extrahoteleras que brinden servicios de restauración con características no necesariamente iguales.	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00
Posibilita obtener toda la información requerida para su aplicación.	4.71	5.00	5.00	0.24	0.10
Posee consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00
Contribuye a mejorar en la pro-actividad de los sistemas de gestión de las empresas extrahoteleras de restauración.	4.86	5.00	5.00	0.14	0.08
Posee la suficiente flexibilidad y adaptabilidad para su generalización como instrumento metodológico para otras organizaciones.	4.57	5.00	5.00	0.29	0.12

Adicionalmente se obtuvo mediante el juicio de expertos la valoración del plan de negocio obtenido a partir de la aplicación del procedimiento en la empresa Palmares Villa Clara (ver anexo 13). Los resultados se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3: Valoración del plan de negocio obtenido a partir del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.

El plan de negocio obtenido:	Media	Moda	Mediana	S ²	Cv
Responde a las necesidades desde el punto de vista de la gestión que requieren los servicios de restauración de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00
Proyecta la gestión en el corto y largo plazo	4.71	5.00	5.00	0.24	0.10
Considera integralmente la factibilidad técnica, económica y financiera de las proyecciones de la empresa.	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00
Aporta de manera exhaustiva los elementos necesarios para elevar la efectividad de la gestión empresarial en la empresa Palmares Villa Clara	4.86	5.00	5.00	0.14	0.08

En ambos casos se utilizó el Coeficiente de Variación (Cv) para evaluar la concordancia de los expertos. Este coeficiente, como medida de dispersión relativa, expresa la razón entre la desviación estándar y la media. "Algunos autores consideran que si Cv es menor que 0.30 se puede aceptar la concordancia" (Marrero Delgado, 2009).

Los resultados de la aplicación del procedimiento en la Empresa extrahotelera Palmares Villa Clara aportaron evidencia de su eficacia como instrumento metodológico para la obtención del plan de negocio, contribuyendo de esta forma a elevar la efectividad en su gestión empresarial en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio, en la empresa objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y

conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la planificación y gestión empresarial.

2. Se demostró, mediante juicio de experto, que el procedimiento propuesto cumple con las características de: parsimonia, pertinencia, flexibilidad, suficiencia, mejora continua, consistencia lógica y generalidad.
3. La implementación del procedimiento propuesto permitió elaborar el plan de negocio de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara como herramienta gerencial adecuada para la mejora de sus resultados en el negocio; caracterizándose por su enfoque integral y su proyección en el corto y largo plazo, lo que fue corroborado mediante el juicio de expertos.
4. Las estrategias de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara fueron adaptadas a partir de la implementación del plan de negocio permitiéndole a esta proyectarse con un enfoque integral y proactivo.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Quedó demostrado en el contexto de la investigación realizada que las empresas extrahoteleras que cubren servicios de restauración requieren de instrumentos que les faciliten desarrollar herramientas gerenciales, como el plan de negocio; de manera que puedan, en su desempeño, llevar a cabo conductas gerenciales adecuadas en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Esto, por una parte, corroboró la correcta formulación del problema científico planteado en la tesis; y por otra, reafirma que el desarrollo de un procedimiento general para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración, constituye una vía efectiva para responder a la necesidad que tiene la dirección de la empresa en lograr una perspectiva integradora en la definición de sus proyecciones.
2. Se confirmó, mediante la literatura consultada, la existencia de una amplia base teórico conceptual y empírica sobre la elaboración del plan de negocio. Sin embargo, resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico referido a contextos empresariales específicos como el de las empresas extrahoteleras que ofrecen servicios de restauración; en consonancia además con las particularidades del sector empresarial cubano y las mejores prácticas existentes.
3. El procedimiento propuesto como resultado de la investigación realizada, integra en diferentes etapas un conjunto de elementos cuyo desarrollo posibilita la obtención del plan de negocio en la empresa extrahotelera de

restauración, como herramienta para la gestión, que considera la factibilidad técnica, económica y financiera e incluye los principales documentos normativos que actúan en favor de sus proyecciones acorde a sus particularidades y basado en las mejores prácticas existentes.

4. El procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración, en su desarrollo, parte de la preparación de las condiciones para la implementación y cubre, en diferentes etapas, aspectos como la caracterización del negocio, el mercado, la competencia y la definición de estrategias incluida la gestión de los riesgos. Incluye, además la documentación e implementación del plan de negocio así como la evaluación y el control siendo este último junto a la gestión de los riesgos dos elementos importantes dentro del procedimiento para garantizar el necesario enfoque de proactividad y mejora continua.
5. La aplicación del procedimiento en la extrahotelera Palmares Villa Clara permitió desarrollar el plan de negocio de la empresa como herramienta integradora que analiza y proyecta los servicios de restauración en el corto y largo plazo; comprobándose su factibilidad de aplicación caracterizada por su pertinencia, consistencia lógica, suficiencia, parsimonia, flexibilidad, mejora continua y generalidad. Todo lo anteriormente expresado permitió comprobar la hipótesis investigativa planteada, así como sentar las bases para posteriores análisis y ajustes al plan de negocio a partir de la evaluación y control de su comportamiento en función del cumplimiento de los objetivos e indicadores definidos.

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento al avance de los resultados y la introducción de los cambios que se puedan surgir en los servicios de restauración de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara como objeto de estudio práctico.
2. Continuar y enriquecer la presente investigación, mediante el perfeccionamiento del procedimiento propuesto integrando los servicios de recreación, incluidos en la cartera de productos de la empresa y la aplicación de la propuesta en otras empresas extrahoteleras de restauración pertenecientes a diferentes sectores y provincias, con el objetivo de comprobar prácticamente la aplicabilidad del instrumento y su pertinencia en función de las necesidades actuales del país.
3. Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.

BIBLIOGRAFÍA |

BIBLIOGRAFÍA

- ACDE. (1996). Mi primera investigación de mercado. Publicado por Project North East. ISBN 0 947557 35 0.
- Azapa Añamuro, R. y Moreno Roque, S. (2008). Cómo hacer un plan de negocio. Organización internacional del trabajo-Centro internacional de formación, 2008. ISBN 978-92-9094-466-9
- Baleares. (1999). Ley General Turística de las Islas Baleares. Base de datos de legislación. Disponible en: <http://noticias.juridicas.com/>.
- Balza Villegas, M. (2006). Las nuevas comunicaciones. Disponible en www.Monografias.com.
- Baquia Knowledge Center. (2007). Disponible en: www.baquia.com
- OMT (2009). Barómetro del Turismo Mundial Enero 2009, Junio 2009. Observatorio exterior.
- Betsime, julio-septiembre. (2007). Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México. Artículo en revista digital.
- Bobrow, Edwin E. Pioneering New Products (1987): A Market Survival Guide. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Boyaca. (2008). Plan de negocio. Incubar Boyaca, Centro de referencia para la Innovación y Promoción de Nuevas actividades empresariales. Tomado de <http://incubarboyaca.org.co>.
- Calvo A., C (2009). Unidades estratégicas de negocios. Revista digital Mercadeo.com – no 21- 2009.
- Carbonell Dumenigo, A. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extra-hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central Marta Abreus de Las Villas 2009.

- Castilla y León. (1997). Ordenación de empresas, establecimientos y actividades turísticas. Ley 10/1997 de 19 de diciembre, de turismo de Castilla y León.
- Castro Ruz, F. (2003). Palabras en la inauguración del Hotel Playa Pesquero. Holguín, Cuba.
- Cataluña (2002). Ley de turismo de la comunidad autónoma de Cataluña 13/2002.
- CEEI. (2009). Modelo de plan de negocio. Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Málaga, España.
- Curso. (2007). Plan de negocio. Curso de aula fácil. Disponible en: <http://www.aulafacil.com>.
- Díaz, D.S. (1994) El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid-España.
- Diccionario turístico. Disponible en: www.boletin-turistico.com/lexico/lexicoa
- Diéguez Matellán, E. Lisett (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación varadero. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ferradaz García, I. (2001). “La espiral del turismo”. *Revista Habanera*. No 2.
- Galicia. (2008). Ley turismo de la Comunidad Autónoma de Galicia 14/2008.
- García-Tenorio, R.J. (1996). La Unidad Estratégica de Negocios en el Contexto Hospitalario: Justificación Teórica y Metodología aplicada. Publicado en TODO HOSPITAL - Nº 127 - julio 1996.
- González Cruz, E. (2005). Procedimiento para la gestión de los riesgos. Universidad central Marta Abreu de Las Villas.
- González Valdés, Berta L. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de transito categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al título académico de master en gestión turística. CETUR. UCLV.

- Hernández Martínez, R., Zaragoza Romero, L. D. (2004). Plan de Negocios para la creación del aserradero "San Felipe Maderas". Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre.
- Madrigal, J. B. (2004). Introducción a la gestión de riesgos empresariales.
- Manso Coronado, Francisco J. (1995). Unidades estratégicas de negocio (UEN). Publicado en la revista Estrategia Financiera - nº 108 - junio 1995.
- Marrero Cruz, M. (2007) "Conferencia sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba". Ministerio del Turismo. Cuba.
- Marrero Cruz, M. (2009). Crece turismo cubano en 2009, dice Ministro. Radio Rebelde. Cuba.
- Marrero Delgado, F. (2009). Curso: Toma de decisiones en la gestión empresarial. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba
- Marstio, T. (1999). Manual para escribir un plan de negocio. Material de capacitación para el Proyecto SUCOF "Apoyo a la capacitación complementaria en Forestería Comunitaria" 1995-1999. Dpto de cooperación internacional para el desarrollo. Ministerio de relaciones exteriores de Finlandia.
- Martínez Martínez, C.C. y González Valdés, Berta Leidy (2007). Sistema de Información para Directivos de Entidades Turísticas. Artículo publicado en forma de Monografía: <http://www.monografias.com>.
- Microsoft Solutions Framework. Disciplina de administración de riesgos, v.1.1 Disponible en <http://www.microsoft.com/msf/>.
- MINTUR. (2001). "Excelente futuro del turismo en Cuba". Informe de rendición de cuentas ante la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, en *Granma*, 4 de agosto.
- Moya Monteagudo, Y. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en agencias de viajes receptivas. Tesis presentada en opción al título académico de master en gestión turística. CETUR. UCLV.

- Muñoz de Escalona, Francisco. (2004). *"Los conceptos del turismo: invitación al debate en diez preguntas"* en Contribuciones a la Economía, julio 2004. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>.
- Muñoz E., F. (2004). Los conceptos del turismo: invitación al debate en diez preguntas. Publicado en Contribuciones a la Economía, julio 2004. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>
- Murillo Jorge, M. (2009). Presentación del informe sobre los resultados económicos del 2009 y los Lineamientos del Plan Económico y Social para el 2010 y del Presupuesto del Estado. Ministerio del Turismo.
- NAVES. (2005). Modelo de Plan de Negocio. Competencia de Proyectos de Negocio, Centro de Entrepreneurship del IAE.
- Nicaragua (1981). Reglamento de las empresas y actividades turísticas de Nicaragua. Gaceta No. 186 de 19 de agosto de 1981.
- OMT. (2004). Recomendaciones sobre Estadísticas del Turismo. Madrid 2004. Disponible en: <http://www.unwto.org/pub/esp.htm>.
- ONE, (2009). Anuario estadístico de Cuba. Oficina nacional de estadística. Cuba. Disponible en: www.one.cu.
- Panamá. (2008). Decreto ley 4. Gaceta Oficial Digital 29 febrero de 2008.
- Pinson, L y Jinnett, J (1993). U.S. How to write a business plan. Small Business Administration.
- Pinson, L. (2003). Anatomía de un Plan de Negocio. Una guía gradual para comenzar inteligentemente, levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía. Edición eLibro. Traductor: Roberto Quezada y Vicky Quiroz Revista. ISBN 0-944205-31-3.
- Porter, Michael E. (1980). " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors ", Free Press.
- Quintana Rodríguez. et al. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Editorial TRADINCO. Montevideo, Uruguay.
- Resolución 26/2006 del MAC: Guía metodológica evaluación del sistema de control interno.

- Rey Damele, M. (2007). Plan de negocios. Creación de Imprimex Argentinas S.A. Tesis presentada en opción del grado de Magister en dirección de empresas. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administración.
- Reyes, Tomás F. Apuntes, conceptos de empresa. Texto completo en www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa.
- Sancho, A. (2004). Introducción al turismo. Organización mundial del turismo.
- SECTUR. (2009). Breviario de cultura turística, mayo 2009. Secretaría de turismo, México. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur>.
- Soto Abreu, L. (2008). Estructura de un plan de negocio. Pasión por emprender Disponible en <http://pasionporemprender.blogspot.com/>
- Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
- Torres Bernier, E. (2001). Las grandes tendencias del turismo. Universidad de Málaga, Departamento de política económica. 15 de mayo de 2001.
- Torres, M.A.C. y col. (2007). El plan de negocios, una herramienta poco utilizada. Revista Betsime. julio-septiembre 2007 Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México. Artículo en revista digital, localizado en web side: www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_julsep_07.
- Unidad estratégica de negocio. (2005). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>.
- 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. Disponible en: www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-denegocios
- Valencia Caro, J. Valencia Caro - Bogota – Colombia. Disponible en: <http://www.boletin-turistico.com/lexico/lexicoa.htm>.

ANEXOS |

ANEXOS

Anexo 1

Conceptos y apuntes sobre la actividad turística

Autor/Fuente	Concepto
<i>Ley 2/1999, de 24 de marzo, art: 2. General Turística de las Islas Baleares.</i>	Las actividades turísticas son aquellas dirigidas a la prestación de servicios de alojamiento, de restauración, de entretenimiento y de mediación entre la oferta y la demanda, así como a la información y asesoramiento relacionados con el turismo u otras cualesquiera directas o indirectamente destinadas a facilitar el movimiento, la estancia y el servicio de viajeros.
<i>Instituto Interamericano de Turismo (1998)</i>	El): "...es una actividad empresarial y sus resultados dependen exclusivamente del éxito de las empresas que la conforman, donde el Estado realmente no tiene una función operativa, fuera del apoyo que se debe dar a las empresas de turismo si espera que esta actividad contribuya a mejorar la calidad de los habitantes de un país, región o localidad".
<i>Jorge Valencia Caro, Colombia</i>	Se puede definir como el resultado de los actos particulares de consumo realizados por personas fuera del lugar de su domicilio habitual que, por diferentes motivos, visitan temporalmente sitios que ofrecen bienes y servicios turísticos.
<i>José Lázaro Galdiano & Concepción Robles Medina, España. El Estudio del Empleo Turístico en España.</i>	La actividad turística la constituyen aquellos servicios y actuaciones dirigidas a los usuarios turísticos así como el conjunto de actuaciones públicas y privadas de ordenamiento y promoción del turismo. El fin consiste en incrementar las corrientes turísticas, tanto de mercados internos como externos, con especial atención en la calidad y en el impulso de la actividad turística como sector estratégico de la economía.

Apuntes sobre actividad turística

Tomado de "El Estudio del Empleo Turístico en España"

Concepción Robles Medina. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid, España

El primer problema con el que se encuentra cualquier estudio sobre la economía del turismo es que la actividad turística no aparece identificada en las clasificaciones de actividades económicas. Esto es debido a que la definición de actividad económica se hace en términos de producción de bienes y servicios (oferta), y el turismo viene determinado por el uso de bienes y servicios por parte de ciertos colectivos (demanda), según la definición del turismo adoptada por la OMT en 1994: "Son las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y por otros fines". Las dificultades, por tanto, para delimitar la actividad turística son muchas, por lo que es necesario hacer las siguientes observaciones:

- Los sistemas de clasificación de actividades económicas se basan en la actividad que ocupa a un mayor número de trabajadores o en la que genera la mayor proporción de valor añadido para adscribir un establecimiento o empresa a una determinada rúbrica.
- La actividad turística no está como tal definida en los sistemas actuales de clasificación de actividades económicas pues es una actividad que se extiende horizontalmente a lo largo de toda la economía. Las empresas o establecimientos que producen bienes y servicios adquiridos por los turistas, son desde el punto de vista de la oferta los que desarrollan actividades características del turismo.
- La Organización Mundial del Turismo (OMT) en la I Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo, celebrada en Ottawa en junio de 1991, presentó la Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas- CIUAT (Standard International Classification of Tourism Activities – SICTA), para abordar el análisis del turismo en términos de producción, es decir, para valorar la operación económica "producción de bienes y servicios turísticos". Esta clasificación fue aprobada por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en su vigésimo séptimo periodo de sesiones (Nueva York, 1993).
- Desde esta perspectiva, se deja fuera implícitamente el empleo indirecto o inducido, pues cuando un turista hace un gasto (como puede ser en un comercio al

por menor, o pernoctando en cualquier tipo de alojamiento), el empleo que se genera no sólo afecta a la actividad económica correspondiente a ese establecimiento o empresa, sino a las industrias manufactureras o constructoras que han producido esos bienes o han hecho posible esos servicios de los que el turista ha hecho uso. Y más aún, a los que proveen de esa materia prima a las industrias productoras; todo ello hace difícil el evaluar el impacto económico del gasto realizado por el turista a lo largo de todas las actividades económicas.

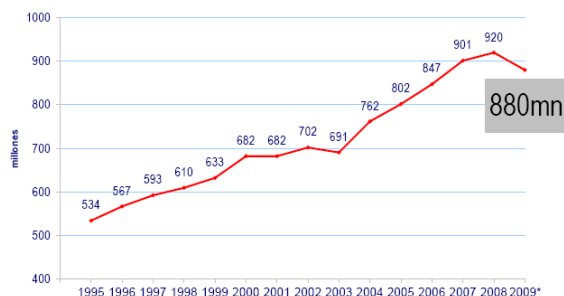
- En definitiva, habría que tener en cuenta todas las actividades económicas que destinan su producción total o parcialmente al turismo, pero sería tan amplio el abanico de actividades a considerar que abarcaría casi toda la economía. Por este motivo, en este estudio inicial, no se incluyen aquellas actividades cuya incidencia en la economía del turismo es menor o su impacto más difícil de precisar, como son las siguientes: Comercio al por menor, Bancos, Seguros, Actividades de fotografía, Administración turística, Correos y Telecomunicación

Anexo 2

Comportamiento del sector turístico. Datos de la operación turística mundial

Fuente Organización Mundial del Turismo (OMT). Resultados del Turismo internacional en 2009 y perspectivas para el 2010. Publicado 18 de enero de 2010

Llegadas de turistas internacionales, 1995-2009*



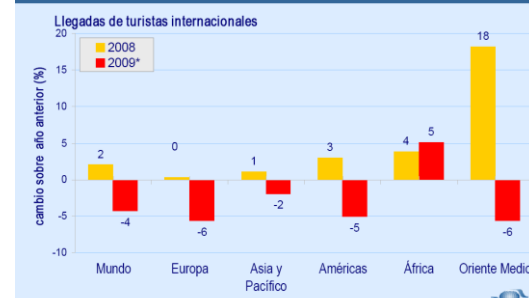
Retorno del crecimiento al final del 2009



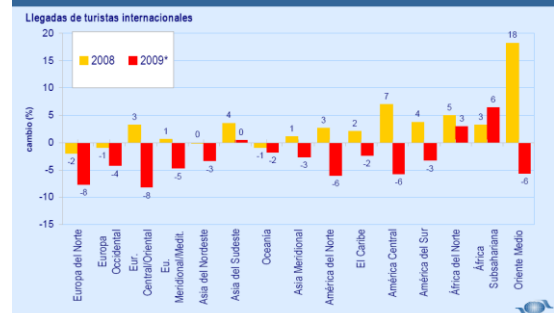
Turismo internacional: entre niveles de 2006 y 2007



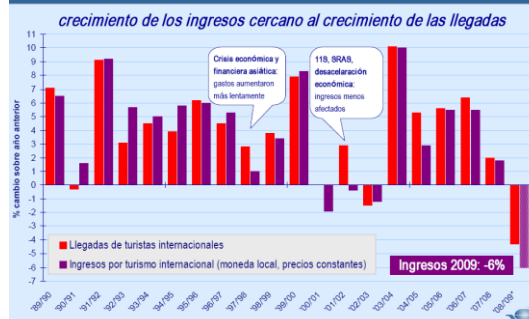
Turismo internacional: sólo África crece



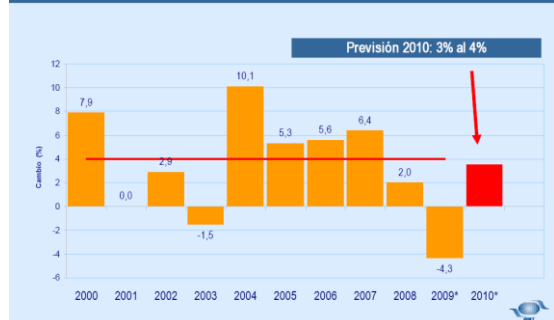
2009: panorama variado por subregiones



Llegadas e ingresos por turismo internacional



Turismo internacional: vuelve el crecimiento en 2010



Turismo internacional 2010 – previsión año completo

	2009	Previsión 2010
Mundo	-4%	entre 3% y 4%
Europa	-6%	entre 1% y 3%
Asia y el Pacífico	-2%	entre 5% y 7%
Américas	-5%	entre 2% y 4%
África	+5%	entre 4% y 7%
Oriente Medio	-6%	entre 5% y 9%

Anexo 3

Definiciones de plan de negocio

Autor/Fuente	Definiciones de plan de negocio
René F. Apaza Añamuro, Silvia Moreno Roque. "Como hacer un plan de negocio"	El plan de negocio es un instrumento que ayuda a organizar las ideas y a detallar qué se desea hacer y qué se necesita para desarrollar una idea de negocio. Se usa tanto para realizar mejoras y relanzar la empresa como para evaluar los riesgos antes de realizar inversiones.
Dario Blatman. Blog "Pasión por emprender"	El plan de negocios es un instrumento elaborado con el fin de establecer las metas de un negocio, las acciones que se llevarán a cabo para su cumplimiento, y los recursos necesarios para desarrollar esas acciones.
Nassir Sapag Chain, Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, 1.995	El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio (...).
Marcos Rey Damele, Plan de negocios creación de Imprimex Argentina S.A.	Un plan de negocios es un documento formal que resume toda la información necesaria para plantear y evaluar el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial.
Gustavo Nocacra, Marisol Vason. Claves para la elaboración de un plan de negocio. 2007	"Un plan de negocios es una herramienta estratégica fundamental y un esquema de razonamiento de un negocio"
Iniciativa de Fomento de la Pequeña Industria, IFPI. "Como escribir tu primer plan de negocio"	Un plan de negocios es una descripción cabal de una empresa y sus planes para los próximos uno a tres años. Explica lo que hace la empresa (o hará, si se trata de una nueva empresa); sugiere quiénes comprarán el producto o servicio y por qué; contempla proyecciones financieras que demuestren la viabilidad general, indica el financiamiento disponible y explica los requisitos financieros.
El plan de negocio. http://www.aulafacil.com/plane_snegocio/Lecc-1.htm	Un plan de negocios es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocio organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

Anexo 4

Generales de guías para la realización de planes de negocios

Marcos Rey Damele. Plan de negocios. Creacion de Imprimex Argentina S.A. Universidad Catolica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administracion, Cordoba 2007

- Introducción / Presentación
- Análisis del Mercado: Marketing y Comercialización
- Plan de Producción
- Estrategia de Organización
- Análisis Económico-Financiero
- Análisis Estratégico
- Conclusiones Generales
- Apéndices
- Bibliografía

INCUBAR BOYACA. Centro de referencia para la Innovación y Promoción de Nuevas actividades empresariales, vinculando empresas e instituciones públicas y privadas con el entorno universitario e investigador

- Modulo 1: Resumen Ejecutivo
- Modulo 2: Mercadeo: Investigación de Mercados
- Modulo 3: Analisis Tecnico - Operativo
- Modulo 4: Organizacional y Legal
- Modulo 5: Financiero
- Modulo 6: Impacto del Proyecto
- Documentos Complementarios
- Forma de presentación

Variables a considerar en el desarrollo de una metodología para elaborar un plan de negocio en empresas On line

- Resumen ejecutivo
- Descripción de situación
- Política marketing
- Valor añadido al cliente
- Entorno competitivo
- Modelo financiero
- Política de organización y RR.HH

Curso Aula Facil

Componentes básicos que debe comprender un plan de negocios:

- Antecedentes.
- Mercadeo.
- Ingeniería del proyecto.
- La organización.
- Contabilidad.

- El plan de trabajo.

Estructura de un Plan de Negocios

- Presentación
- Resumen Ejecutivo
- La empresa
- El producto o servicio
- El mercado
- El Plan de Marketing
- Gestión y organización
- Proyecciones Financieras
- Necesidades financieras
- Anexos

Baquia Knowledge center. <http://www.baquia.com>

- Resumen ejecutivo
- Descripción del producto y valor distintivo
- Mercado potencial
- Competencia
- Modelo de negocio y plan financiero
- Equipo directivo y organización
- Estado de desarrollo y plan de implantación
- Alianzas estratégicas
- Estrategia de marketing y ventas
- Principales riesgos y estrategias de salida

<http://pasionporemprender.blogspot.com/>

- Un resumen con el objetivo del proyecto.
- Descripción del producto o servicio.
- Análisis del mercado y de la competencia.
- El Plan de Marketing o Estrategia de comercialización.
- Un detalle de la organización y de las personas.
- Cálculo de costos y fijación de precio del producto o del servicio.
- Pronóstico del flujo de fondos.
- Estado de pérdidas y ganancias.

Gustavo Noca Cra y Marisol Vazón. Plan de negocios Claves para su elaboración.

Universidad Católica de Argentina – Plan de Negocios: claves para su elaboración – Taller

16: 9na Conferencia Endeavor

- Carátula
- Resumen ejecutivo
- Cuerpo principal
 - o Descripción general de la compañía
 - o Factibilidad Técnica
 - o Factibilidad Comercial
 - o Factibilidad Económica y Financiera
- Anexos

Centro europeo de empresas e innovación (CEEI) de Málaga.

- Presentación
- Resumen ejecutivo
- Misión o propósito de la empresa
- Análisis de la situación
- Objetivos
- Análisis D.A.F.O.
- Estrategias
 - o Estrategia del producto
 - o Estrategia de precios
 - o Estrategia de distribución
 - o Estrategia de comunicación
 - o Estrategias de posicionamiento
- Planes de acción
- Presupuestos

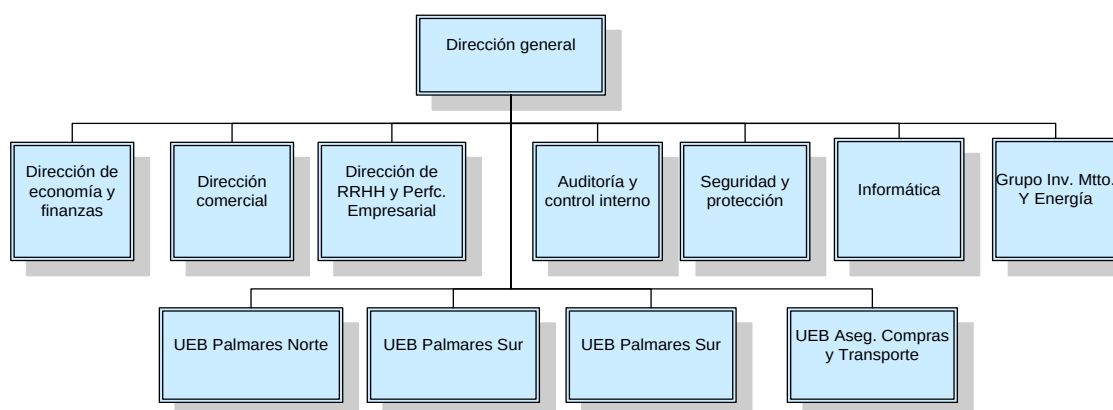
Modelo de un plan de negocio

- Un resumen con el objetivo del proyecto.
- Descripción del producto o servicio.
- Análisis del mercado y de la competencia.
- El Plan de Marketing o Estrategia de comercialización.
- Un detalle de la organización y de las personas.
- Cálculo de costos y fijación de precio del producto o del servicio.
- Pronóstico del flujo de fondos.
- Estado de pérdidas y ganancias.

Competencia de Proyectos de Negocio. Centro de Entrepreneurship del IAE e-mail:

competencianaves@iae.edu.ar

- Modelo de Plan de Negocio
- Executive summary o resumen ejecutivo
- La empresa y el negocio
- Productos o servicios
- El mercado y la competencia
- La economía del negocio
- El equipo
- El plan comercial
- El plan de producción
- El plan financiero
- Oferta a inversores
- Los riesgos
- El cronograma
- Información complementaria

ANEXO 5**Estructura organizativa de la empresa extrahotelera Palmares Villa Clara**

ANEXO 6**Atributos del plan de ejecución**

El plan de ejecución debe quedar definido teniendo en cuenta: tareas, duración, recursos (materiales y humanos) y responsable.

No.	Tarea	Duración	Recursos	Responsable
1.	Elab...	25/02-7/03	PC, ...	R...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

ANEXO 7

Registro de análisis de los riesgos

Actividad / Área de Resultados Clave:			Fecha de elaboración:		
Riesgos	Causas que lo provocan	Evaluación			D
		PO	S	VP o NR	

Actividad/Área de Resultados Clave: se describe por si misma

Fecha de elaboración: fecha en que se realiza el análisis de los riesgos

PO: probabilidad de ocurrencia.

VP: Valor de la pérdida cuando el riesgo es cuantificable

NR: Nivel de riesgo, estimación del riesgo cuando no es cuantificable

D: Posibilidad de Detección con los controles actuales

ANEXO 8

Propuesta de indicadores para la evaluación y control a nivel estratégico y táctico en el desarrollo del plan de negocio en la empresa extrahotelera de restauración

No	Nombre del indicador	Fórmula	Fuente de información	Posible responsable
1.	Índice de Satisf. del Cliente	Resultado de encuestas	Resultado de encuestas	RRPP y Esp. de Calidad
2.	Nivel de Satisf. de Clientes directos, TTOO y AAVV Claves	Resultado de encuestas	Resultado de encuestas	Esp. Comercial
3.	Número de Quejas de Clientes	Σ Quejas de clientes	Resultado de encuestas	RRPP y Esp. de Calidad
4.	Valor Agregado	Ventas Totales - (Gasto Material + Servicios Comprados)	Reporte Estadístico	Director Económico
5.	Productividad	Valor Agregado / Promedio de Trab.	Reporte Estadístico	Directora de RRHH
6.	Rentabilidad Económica	Utilidad ante Impuestos / Activos Totales	Reporte Estadístico	Director Económico
7.	Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta / Capital	Reporte Estadístico	Director Económico
8.	Índice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Reporte Estadístico	Director Económico
9.	Índice de Solvencia	Activo / Pasivo	Reporte Estadístico	Director Económico
10.	Rotación del Capital de Trabajo	Ventas netas / (Activo Circulante - Pasivo Circulante)	Reporte Estadístico	Director Económico
11.	Valor Agregado	Vtas Tot - (Gto de Mat + Serv)	Reporte Estadístico	Director Económico
12.	Productividad	Valor Agregado / Promedio de Trabajadores	Reporte Estadístico	Directora de RRHH
13.	Accidentes de Trabajo	Cant. de Accidentes de Trabajo Ocurredos	Estado de Resultado	Directora de RRHH
14.	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio	Reporte Estadístico	Director económico y Jefe de Aseguramiento
15.	Número de Mejoras en los Procesos Claves	Cant. de Mejoras en los Procesos Claves	Estado de Resultado	Directora de RRHH
16.	Satisfacción de los Trabajadores	Resultado de encuestas	Resultado de Encuestas	Directora de RRHH
17.	Inversión en Formación	Σ Capital Invertido en Formación	Estado de Resultado	Directora de RRHH
18.	Porcentaje de Trab. en Formación	(Trab.en Formación / Total de Trab.) *100	Estado de Resultado	Directora de RRHH

Indicadores validados	Expresión de cálculo
Economía	
Indicadores Validados	Expresión de cálculo
Ingresos en Divisas	Σ Ingresos en Divisa
Ingresos Totales	Σ Ingresos en Divisa + Σ Ingresos en Moneda Nacional
Ventas en Divisas	Σ Ventas en Divisa
Ventas Totales	Σ Ventas en Divisa + Σ Ventas Moneda Nacional
Índice de Costos y Gastos por Peso de Ingresos en Divisa	Costos y Gastos en Divisa / Ingresos en Divisa
Índice de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante
Índice de Solvencia	Activo / Pasivo
Índice de Endeudamiento	Recursos Ajenos / Pasivo + Capital
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio
Rotación de los Insumos	(Gasto de Insumos / Existencia) * Días del Período
Rotación del Capital de Trab	Ventas Netas / (Activo Cir - Pasivo Cir)
Gasto de Salario por Peso de Ing.	Gasto de Salario / Ingresos
Valor Agregado	Ventas Totales - (Gasto de Material + Servicios Comprados)
Productividad	Valor Agregado / Promedio de Trabajadores
Rentabilidad Económica	Utilidad Antes de Impuestos / Activos Totales
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta / Capital
Disponibilidad Financiera	Según Resultados Contables
Aporte al Estado Cubano	Σ Aporte al Estado Cubano
Aporte de Propina para la Salud	Σ Aporte de Propina para la Salud
Correlación Fondo de Salario por Peso de Valor Agregado	Fondo de Salario / Valor Agregado
Correlación Fondo de Salario por Productividad	Fondo de Salario / Productividad
Auditorías Internas Satisfactorias	Auditorías Internas Satisfactorias/Total de Auditorias
Auditorías Externas Satisfactorias	Auditorías Externas Satisfactorias / Total de Auditorias
Calidad	
Costo de la Calidad	Según Resultados Contables
Costo de la No Calidad	Según Resultados Contables
Comercial	
Precio Promedio de Turismo de agencia	Σ Precio de agencias / Cantidad de agencias
Cuentas por Cobrar en más de 60 Días	Cuentas por Cobrar en más de 60 Días/Monto Total de Cuentas por Cobrar
Ciclo de Cobro	(Promedio de Ciclo de Cobro de últimos 12 meses / Promedio de Facturación de últimos 12 meses) *365
Monto de Cuentas por Cobrar	Σ Cuentas por Cobrar
Importe Cobrado por Peso de Facturación	Importe Cobrado/Importe Facturado
Ciclo de Pago	(Promedio de Ciclo de Pago de últimos 12 meses / Promedio de Compras de últimos 12 meses) *365
Cuentas por Pagar en más de 30 Días	Σ Cuentas por Pagar en más de 30 Días
Mantenimiento	
Gasto de Electricidad por Peso de Ingresos	Gasto de Electricidad/Ingresos Totales
Gasto de Agua por Peso de Ingresos	Gasto de Agua/Ingresos Totales
Costo del Metro Cúbico de Agua	Gasto de Agua/Consumo de Agua

Gasto de Mantenimiento por Peso de Ingresos	Gasto de Mantenimiento/Ingresos Totales
Gastronomía	
Gasto de Cocina por Peso de Ingreso de Comestible	Gasto de Cocina/Ingresos de Comestible
Mermas	Σ Mermas
Índice de Costo del Comestible Total	Costo del Comestible/Ingresos del Comestible
Ingresos de la Gastronomía	Σ Ingresos de la Gastronomía
Ingresos de la Gastronomía por Peso de Ingresos Totales	Σ Ingresos de la Gastronomía/Ingresos Totales
Ingresos del Bar por Peso de Ingreso de la Gastronomía	Σ Ingresos del Bar/Total de Ingresos de la Gastronomía
Ingresos Opcionales por Peso de Ingreso de la Gastronomía	Σ Ingresos Opcionales/Total de Ingresos de la Gastronomía
Índice de Costo de la Gastronomía por Peso de Ingreso	Costo de la Gastronomía/Total de Ingresos de la Gastronomía
Índice de Explotación de la Capacidad Instalada en el Lobby-Bar	Σ Ingresos del Lobby-Bar/Plazas en Explotación
Gasto de Elect. por Peso de Ingreso	Gasto de Electricidad/Ingresos Totales
Gasto de Agua por Peso de Ingreso	Gasto de Agua/Ingresos Totales
Gasto de Comb. por Peso de Ingreso	Gasto de Combustible / Ingresos Totales
Comercial	
Cubiertos vendidos por agencia	Cubiertos vendidos por agencia/Cubiertos Disponibles
Cancelación de Reservas	Σ Cancelación de Reservas
Total General de Contratos	Σ Total General de Contratos
Total de Cupos Contratados	Σ Total de Cupos Contratados
Total de Cupos Contratados con Turoperadores Claves	Σ Total de Cupos Contratados con TTOO Claves
Cumplimiento del Total De Cupos	Total de Cupos Cumplidos/Total De Cupos
Cumplimiento de Cupos con Turoperadores Claves	Total de Cupos Cumplidos TTOO Claves/Total de Cupos con TTOO Claves
Índice de Satisfacción de Turoperadores Claves	Resultado de Encuestas
Total de No Conformidades	Σ No Conformidades
Total de Indemnizaciones	Σ Indemnizaciones
Cuentas Incobrables	Σ Cuentas Incobrables
Cuotas en Mercados Metas	Σ Cupos Contratados con Mercados Metas /Tot
Recursos Humanos	
Nivel de Desempeño del Personal	Promedio Total de Puntos Otorgados/Puntuación Máxima
Ausentismo General Puro	Σ Ausencias / Fondo de Trabajo Máximo Laborable
Motivación y Satisfacción Laboral	Resultado de Encuestas
Cumplimiento del Fondo de Salario	Fondo de Salario Real/Fondo de Salario Planificado
Salario Medio	Fondo de Salario/Promedio de Trabajadores
Salario por Peso de Ingreso	Fondo de Salario/Ingresos Totales
Cumplimiento de Requisitos Técnico-Profesionales	Cumplimiento de Requisitos/Número de Trabajadores
Composición Étnica	Blancos/Número de Trabajadores
Composición de Género	Mujeres/Número de Trabajadores
Integración Política	Militantes/Número de Trabajadores
Experiencia Promedio en el Sector	Σ Años de Experiencia/Número de Trabajadores
Nivel de Desempeño de los Cuadros	Promedio Total de Puntos Otorgados/Puntuación

	Máxima
Fluctuación Laboral del Personal	Salidas/Número de Trabajadores
Grado de Preparación de la Reserva	Reserva Preparada/Total Reserva
Puntualidad	Según la Lectura del Reloj
Accidentes de Trabajo	Cantidad de Accidentes de Trabajo Ocurridos
Medidas Disciplinarias Aplicadas	Cantidad de medidas
Propina para la Salud	Propina Aportada/Compromiso
Clima Laboral	Participantes/Número de Trabajadores
Cumplimiento del Plan de Capacitación	Capacitación Real/Plan de Capacitación
Cumplimiento del Plan de Capacitación en el Puesto de Trabajo	Capacitación Plan/Capacitación Real
Cumplimiento del Sistema de Reconocimiento y Estimulación	Trabajadores Estimulados/Número de Trabajadores
Cumplimiento del Plan de Atención al Hombre	Atención Real/Plan de Atención al Hombre
Cumplimiento del Presupuesto de Atención al Hombre	Acciones Presupuestadas/Cantidad de Acciones
Acciones de Atención a Enfermos y Accidentados	Cantidad de Acciones
Acciones de Atención a Embarazadas	Cantidad de Acciones
Índice de Satisfacción de las Condiciones Laborales en el Puesto de Trabajo	Resultado de Encuestas
Cumplimiento de Medidas de Protección e Higiene	Medidas Cumplidas/Total de Medidas
Número de Acciones Recreativas y Culturales por Trabajador	Cantidad de Acciones Recreativas
Índice de Satisfacción del Cliente Interno en el Comedor Obrero	Resultado de Encuestas
Calidad	
Costo de la Calid por Peso de Venta	Costo de la Calidad/Ventas Totales
Cumplimiento de los Estándares Medioambientales	Cantidad de Acciones Cumplidas/Cantidad de Acciones
Cumplimiento de los Puntos Críticos de Control del Sistema HACCP Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control	Cantidad de Acciones Cumplidas/Cantidad de Acciones
Número de Mejoras en los Procesos Claves	Cantidad de Mejoras en los Procesos Claves
Resultados Económicos de los Proyectos de Mejoras	Por Ahorro o Incremento de Ventas
Nivel de Participación en los Grupos de Mejoras	Cantidad de Trabajadores en los Grupos de Mejoras/Total de Trabajadores
Número de Iniciativas Efectivas por Trabajador	Cantidad de Iniciativas Efectivas
Número de Reingenierías de Proceso en Desarrollo	Cantidad de Reingenierías
No Conformidades de Clientes Internos	Σ No Conformidades de Clientes Internos
Efectividad de Solución a las No Conformidades	Cantidad de Soluciones a No Conformidades/Cantidad de No Conformidades
Tiempo de Respuesta a las No Conformidades	Tiempo de Hecha la No Conformidad - Tiempo de Respuesta a la No Conformidad
Cumplimiento del Sistema de Estándares	Estándares Cumplidos/Total de Estándares

Recursos Humanos	
Nivel de Satisfacción del Cliente Interno	Resultado de Encuestas
Indicadores Aportados	Expresión de cálculo
Nivel de Satisfacción del Cliente Externo	Resultado de Encuestas
No Conformidades de Clientes Externos	Σ No Conformidades de Clientes Externos
Costo de la No Calidad	Según Resultados Contables
Cocina	
Ratios de Alimentos	Costo de Consumo de Alimentos/Cliente atendido
Ratios de Bebidas	Costo de Consumo de Bebidas/Cliente atendido
Indicadores Aportados	Expresión de cálculo
Consumo Percapita en el Almuerzos	Consumo/Cliente atendido
Grado de Actualización de las Fichas de Costo de los Platos	Fichas de Costo Actualizadas/ Total de Fichas de Costo
Ingresos diarios por Puntos de Venta	Σ Ingresos de Puntos de Venta/ Total de Ingresos de la Gastronomía
Costo de Bebidas	Costo de Bebidas/Ingresos de la Gastronomía
Mantenimiento	
Consumo de Electricidad por Cubierto vendido	Consumo de Electricidad/cubierto vendido
Consumo de Agua por Cubierto vendido	Consumo de Agua/Cubierto vendido
Cumplimiento de Imprevistos o Roturas	Imprevistos o Roturas Resueltas/Total Imprevistos o Roturas
Tiempo de Respuesta a Imprevistos	Tiempo de Respuesta - Tiempo de Hecha la Solicitud
Cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado a las instalaciones (MPP)	Equipos Reparados/Total de Equipos a Reparar según Plan
Índice de Disponibilidad Técnica del Equipamiento	Cantidad de Equipos Disponibles/Cantidad de Equipos Totales
Grado de Actualización de las Fichas Técnicas	Fichas Técnicas Actualizadas/Total de Fichas Técnicas
Índice de Roturas de Útiles y Medios Básicos	Útiles y Medios Básicos Rotos / Cantidad de Útiles y Medios Básicos
Índice de Pérdidas de Útiles y Medios Básicos	Útiles y Medios Básicos Perdidos/Cantidad de Útiles y Medios Básicos
Número de Servicios Terciarizados	Σ Contratos con Terceros
Índice de Satisfacción de Servicios Terciarizados	Σ Conformidades con Servicios Terciarizados/Total de Servicios Terciarizados
Indicadores Aportados	Expresión de cálculo
Tiempo Medio entre Fallos	Tiempo de Operación de los Equipos/Fallo de los Equipos en el período analizado
Tiempo Medio para Reparaciones Correctivas	Tiempo Medio entre Reparaciones Correctivas/ Cantidad de Reparaciones Correctivas
Tiempo Medio para Mantenimiento Preventivo	Tiempo Medio entre Mantenimiento Preventivo/ Cantidad de intervenciones Preventivas
Disponibilidad del Equipamiento	(Horas del período analizado según régimen de trabajo – Número de horas intervenidas por el personal de Mantenimiento) / Número de horas intervenidas por el personal de Mantenimiento
Costo Total de Mantenimiento	Σ Costo de Mantenimiento
Aseguramiento	

Indicadores Validados	Expresión de cálculo
Nivel de Stocks de Productos Claves	Σ Stocks de Productos Claves
Nivel de Stocks de Utensilios Claves	Σ Stocks de Utensilios Claves
Nivel de Stocks de Insumos de Cubertería	Σ Stocks de Cubertería
Nivel de Stocks de Insumos de Vajilla	Σ Stocks de Vajilla
Capacidad de Refrigeración	Capacidad de Refrigeración
Capacidad del Área Caliente	Capacidad del Área Caliente
Disponibilidad de Medios Técnicos	Equipos Disponibles/Total de Equipos
Cantidad de Combustible Almacenado	Cantidad de Combustible Almacenado
Compras por Peso de Gastos Totales	Compras Totales/Gastos Totales
Compras por Peso de Ingresos Totales	Compras Totales/Ingresos Totales
Compras a Proveedores Nacionales	Σ Proveedores Nacionales
Compras por Genéricos	Σ Compras por Genéricos
Compras por Proveedores	Σ Compras por Proveedores
Compras por Almacén	Σ Compras por Almacén
Inventarios por Específicos Claves	Σ Inventarios por Específicos Claves
Evaluación de los Proveedores	Resultado de Encuestas
Rotación de Inventarios	(Costo de Venta/Inventarios Totales) * 365
Nivel de Inventario por Peso de Ingreso	Σ Inventarios Totales/Ingresos Totales
Productos Ociosos y Lento Movimiento	Σ Productos Ociosos y Lento Movimiento
Control de Vencimiento de los Productos	Resultado de Inspección
Control de Productos Insatisfechos (No Existencia)	Resultado de Inspección
Cuentas por Pagar a Proveedores (Por Edades)	Σ Cuentas por Pagar
Gasto de Electricidad por Peso de Ingreso	Gasto de Electricidad/Ingresos Totales
Gasto de Agua por Peso de Ingreso	Gasto de Agua/Ingresos Totales
Gasto de Combustible por Peso de Ingreso	Gasto de Combustible/Ingresos Totales
Gasto de Gas por Peso de Ingreso	Gasto de Gas/Ingresos Totales

Fuente: Elaboración propia a partir de Marin Ortega 2009

Anexo 9

Principales actividades del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares

Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades.

Operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café.

Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles.

Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilios.

Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos.

Comercialización minorista de artículos de artesanías, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera.

Comercializar y administrar servicios de alojamiento.

Comercializar actividades recreativas operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf y para jugar tenis, parques acuáticos recreativos y temáticos, actividades náuticas en aguas interiores, caza para la pesca deportiva en aguas interiores y actividades socioculturales.

Renta de motocicletas y bicicletas.

Renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor.

Transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos.

Fotografías, impresiones, vídeos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares.

Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias.

Operar la instalación multipropósito para prestar servicios integrales para eventos, congresos, convenciones, conferencias, actividades socioculturales y recreativas, exposiciones y ferias, tales como asesoría para el aseguramiento a las actividades antes planteadas.

Anexo 10

Funciones de las subdivisiones estructurales

Dirección de recursos humanos:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente, referente a la Organización del Trabajo y los Salarios, Política de Empleo, Recursos Laborales y Seguridad Social.
- Asesorar al Director General y al Consejo de Dirección de la Empresa en todo lo relacionado con la Política de los Recursos Humanos, Cuadros, Capacitación, Seguridad y Salud del Trabajo y la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Asesorar metodológicamente a las Unidades Empresariales de Base sobre la Gestión de los Recursos Humanos y la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Exigir que se cumplan los requisitos profesionales, los perfiles de cargos y los de carácter general que deben cumplir los trabajadores de todas las categorías ocupacionales.
- Controlar el correcto cumplimiento de la Política de Cuadros en la Empresa, haciendo énfasis en el fortalecimiento de las Reservas y su preparación y en el cumplimiento del Código de Ética.
- Cumplir con la Política de Capacitación del Grupo Palmares, tanto de los dirigentes como de los trabajadores a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje y controlar su ejecución.
- Responder por el cumplimiento de lo establecido en materia de seguridad y salud del trabajo, para disminuir los riesgos de los trabajadores y los turistas.
- Orientar y controlar el cumplimiento de los Reglamentos disciplinarios internos en todos los niveles de la Empresa.
- Organizar y controlar el proceso de ingreso al sector, selección, ubicación, promoción y evaluación de los trabajadores, acorde a las necesidades previstas y a las normas establecidas.
- Controlar y analizar el comportamiento de los indicadores de trabajo y salario, proponiendo las medidas para lograr una dinámica positiva con respecto a períodos anteriores.
- Participar de conjunto con la Dirección de Contabilidad y Finanzas en la elaboración del presupuesto, en función de las partidas de gastos relacionadas con la actividad de Recursos Humanos: Salario, Capacitación, Seguridad y Salud del Trabajo y Atención al Hombre, así como controlar sistemáticamente su ejecución.

- Analizar y evaluar sistemáticamente los movimientos y fluctuación de los trabajadores de la Empresa.
- Supervisar la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño y analizar sus resultados.
- Elaborar las estructuras y plantillas, en función de las necesidades de la Empresa.
- Emitir las indicaciones que aseguren el cumplimiento de lo establecido en materia de Recursos Humanos, Cuadros y Capacitación y controlar su ejecución.

Dirección de contabilidad y finanzas:

- Controlar la ejecución del Plan de Aporte Financiero.
- Mantener informado del movimiento financiero de la Empresa.
- Ejercer el control del financiamiento de las inversiones.
- Establecer los calendarios de obligaciones de pagos anual, mensual, semanal y diario.
- Instrumentar y controlar en las Unidades Empresariales de Base subordinadas, todos los procedimientos referentes a la actividad contable y financiera, de planificación y estadísticas; así como la elaboración del Presupuesto, desde la propuesta de cifras directivas hasta su desglose mensual, en correspondencia con el calendario y las directivas emitidas por el Ministerio del Turismo y el Grupo Empresarial Palmares.
- Supervisar a las Unidades Empresariales de Base, respecto a la implantación de los sistemas de control.

Dirección comercial:

- Definir e implantar la política y estrategias de comercialización de la organización que den respuesta al cumplimiento de los niveles de ingresos y utilidades previstos.
- Asesorar metodológicamente a las Unidades Empresariales de Base en la implementación de las estrategias comerciales de la organización, en la definición de acciones comerciales que garanticen el desarrollo y comercialización del producto turístico de la actividad extrahotelera de la organización; así como en las actividades de gastronomía, recreación y calidad.
- Lograr una adecuada relación entre los planes de comercialización, los objetivos y el presupuesto fijado de ingresos y utilidades.
- Garantizar la aplicación adecuada de la identidad corporativa en todas las instalaciones de la organización.

- Garantizar el correcto desarrollo de las negociaciones encomendadas en ferias, eventos, misiones y otras acciones de comercialización de los productos turísticos extrahoteleros de la organización.
- Realizar y/o contratar estudios de mercado sobre segmentos de mercado, o productos turísticos de interés, así como del área de competencia.
- Implantar los manuales de procedimientos y de calidad de cada marca y producto.
- Proponer la reposición del equipamiento técnico especializado para cada una de las actividades.
- Proponer e implantar normas de servicios y la introducción de nuevos productos acordes a las exigencias del mercado.
- Lograr la estandarización del producto gastronómico, acorde a la marca comercial y al tipo de instalación.
- Evaluar sistemáticamente el comportamiento de las ofertas y los servicios y su aceptación en el mercado.
- Controlar la implementación de la estrategia y política de calidad trazada a todos los niveles de la organización.
- Trabajar sobre la base de implantar progresivamente un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las Normas Cubanas ISO 9000:2000, según establece el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos del cliente relacionados con la higiene, accesibilidad y seguridad en las instalaciones a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, así como el respeto a la sociedad y el medio ambiente. (Licencia Sanitaria, Certificación contra incendios y cumplimiento de las regulaciones del CITMA).
- Estimular la puesta en práctica a través de la recreación de las tradiciones de cada lugar con el fin de dar a conocer nuestros valores culturales y patrimonio nacional.
- Garantizar que se diseñen productos turísticos recreativos que den a conocer las tradiciones y costumbres cubanas en cada una de las localidades.

Unidad empresarial de base de aseguramiento y compras:

- Establecer la cartera de proveedores, propiciando el incremento de la compra de productos nacionales y del territorio.
- Exigir y evaluar el comportamiento de la ingeniería de ventas en las y Unidades Empresariales de Base, en cuanto al control de inventarios y sus límites máximo y mínimo,

su rotación y gestión de venta de los productos de lento movimiento e inventarios ociosos proponiendo soluciones para cada caso.

- Organizar y controlar la ejecución del cumplimiento de las normas de almacenamiento, protección e higiene, control interno y otras.

Unidades empresariales de base:

- Llevar el registro de sus hechos contables, y emitir estados financieros y contables.
- Garantizar el proceso de prestación de servicios.
- Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada periodo.
- Elaborar y certificar la evaluación del desempeño del personal subordinado, de acuerdo a la política aprobada por la Empresa.
- Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
- Cumplir con las normas establecidas en la legislación laboral, salarial y de seguridad y salud del trabajo
- Establecer las coordinaciones con las organizaciones políticas y sindicales para el mejor desarrollo de la actividad que desarrolla.
- Desarrollar un clima laboral satisfactorio entre los trabajadores que fortalezca el sentido de pertenecía a la organización.

FACULTADES DE LOS JEFES EN LOS DIFERENTES NIVELES ESTRUCTURALES

Director General:

- Aprobar las Estrategias.
- Aprobar estructura y plantilla de cargos.
- Aprobar la creación, disolución, transformación o fusión de Unidades Empresariales de Base.
- Firmar el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Aprobar las preformas de contratos a utilizar en la Empresa.
- Firmar contratos económicos.
- Crear los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento.

- Escoger su equipo de dirección. Proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados, según los procedimientos establecidos.
- Decidir sobre la conveniencia de utilizar la norma de trabajo que resulte más eficiente, salvo que se disponga lo contrario por las autoridades correspondientes.
- Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo.
- Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la entidad, y la aplicación de la política de créditos, con sus Unidades Empresariales de Base, en correspondencia con lo establecido.
- Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la empresa, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados
- Aprobar los balances financieros de la entidad.
- Aprobar los sistemas de la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.
- Fijar el salario para el personal dirigente de la empresa.
- Aprobar las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores.
- Crear los comités de expertos, en la Empresa y en las diferentes áreas de la misma.
- Responder por la calidad de la producción y los servicios que presta la Empresa.
- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores

Director de Contabilidad y Finanzas.

- Administrar los recursos financieros y materiales así como la fuerza de trabajo.
- Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la entidad, y la aplicación de la política de crédito, con sus Unidades Empresariales de Base en correspondencia con lo establecido.
- Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la Empresa, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Aprobar los estados de resultados de la Empresa, responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones.

Director de Recursos Humanos:

- Firmar los contratos laborales, así como los referidos a cursos de capacitación con centros educacionales y otros organismos.
- Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, seguridad y salud en el trabajo aprobando las mismas.

- Decidir sobre la conveniencia de utilizar la norma de trabajo que resulte más eficiente, salvo que se disponga lo contrario por las autoridades correspondientes. Las normas de trabajo de la Empresa una vez confeccionadas serán analizadas con el Sindicato y en caso de discrepancias serán aprobadas por el nivel superior a la Empresa.
- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.

Director Comercial:

- Proponer la contratación con las diferentes Agencias de Viaje para suministro del turismo.
- Responder por la calidad de los servicios que presta la empresa.
- Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, consumo material, calidad, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo en la Empresa, aprobando las mismas.

Directores de Unidades Empresariales de Base:

- Aprobar de conjunto con el sindicato el horario de trabajo y descanso.
- Responder por la calidad de los servicios que presta la unidad.

Director de la Unidad de Aseguramiento y Compras:

- Aprobar los balances de comprobación de saldos y estados de resultado de la unidad.
- Responder por la calidad de los servicios que presta la unidad.
- Proponer a la Dirección General la concertación de contratos de suministros y compraventa con proveedores para toda la empresa.

Anexo 11

Indicadores económicos cierre 2009

	Cump.2008	Cump.2009	Real/09 Real 08
Ingresos Totales	141.1	104.3	93.8
Ventas Netas	141.1	104.3	93.9
Ventas de Merc y Serv Turísticos	141.1	104.3	93.9
Gastronomía	142.2	104.7	93.4
Gastronomía Ligera	144.3	104.3	96.9
Restaurante	125.4	104.7	99.4
Segmentos Priorizados			
Dieta Mintur	84.5	122.4	113.6
Plan Verano			
Discotecas y Ot. Centros Noct.	120.1	92.5	88.1
Tiendas Minoristas			
Otros Serv. Turísticos	148.2	110.2	128.8
Recreación	190.5	125.8	153.9
Parque Recreativo y Sala de Juego		60.0	59.9
Motos	192.1	131.2	163.6
Otros Servicios	124.7	98.0	110.7
Acceso a Instalaciones	121.1	94.5	110.1
Cobro de Rotura de Motos			18.0
Otras Comisiones			
Otros Ingresos Varios Turismo			169.7
Otros Ingresos de la actividad			
Otras Ventas			
Rebajas por Ventas			
De ello: Mercancías			
Otras Partidas de Ingresos	6.5	29.1	24.8
Ingresos de Años Anteriores			
Costos y Gastos Totales	134.4	102.5	93.1
Reserva para Contingencias			
Utilidad Antes de Impuestos	147.8	106.4	94.6
Impuestos sobre Utilidades			
Utilidad Neta	147.8	106.4	94.6

Anexo 12

Estadísticas comerciales

Comportamiento de los mercados	
MERCADOS	TOTAL
CANADA	38.50%
ALEMANIA	25.14%
FRANCIA	17.17%
ITALIA	7.80%
REINO UNIDO	8.60%
ESPAÑA	2.02%
MEXICO	0.78%
ARGENTINA	0.00%
PRINCIPALES	100%
SUIZA	48.26%
PORTUGAL	2.78%
HOLANDA	44.79%
BELGICA	0.00%
AUSTRIA	0.00%
COLOMBIA	0.00%
VENEZUELA	0.69%
CHILE	0.00%
RUSIA	3.47%
BRASIL	0.00%
GUATEMALA	0.00%
PARAGUAY	0.00%
UCRANIA	0.00%
EN DESARROLLO	100.00%

Comportamiento de las AA VV en la Empresa		
AGENCIA		% partic.(Pax)
Cubatur		2.69
Gaviota Tours		63.31
Havanatur		1.15
Cubanacán Viajes		30.37
Paradiso		0.27
Universitur		0.00
AAVV PRINCIP.		97.80
San Cristobal		1.11
Amistur		0.00
Ecotur		0.38
Cubamar		0.71
Asistur		0.00
OTRAS AAVV		2.20
TOTAL GENERAL		

Anexo 13

Encuesta aplicada. Fuente: Adaptado de Diéguez Matellán (2008).



Folio: 00

Diseño: 001



SUCURSAL EXTRAHOTELERA

VILLA CLARA

Estimado experto.

Solicitamos su colaboración para la evaluación de la propuesta de procedimiento para el desarrollo del plan de negocio en la empresa así como del plan obtenido.

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto, debiendo marcar con una "X" aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Sólo se deberá marcar una opción en cada caso.

Se presenta una escala de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de "5" puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de "1" punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

El procedimiento propuesto en la investigación:

1 2 3 4 5

Permite efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.	☐	☐	☐	☐	☐
Resulta pertinente para las condiciones actuales que presenta la empresa extrahotelera de restauración cubana.	☐	☐	☐	☐	☐
Sugiere aplicarse a otras entidades de restauración con características diferentes.	☐	☐	☐	☐	☐
Posibilita obtener toda la información requerida para su aplicación.	☐	☐	☐	☐	☐
Posee consistencia lógica y coherencia metodológica interna.	☐	☐	☐	☐	☐
Contribuye a mejorar en la pro-actividad de los sistemas de gestión de las empresas extrahoteleras de restauración.	☐	☐	☐	☐	☐
Posee flexibilidad y adaptabilidad para su generalización como instrumento metodológico para otras organizaciones.	☐	☐	☐	☐	☐

El plan de negocio obtenido:

1 2 3 4 5

Responde a las necesidades desde el punto de vista de la gestión de los servicios de restauración de Palmares Villa Clara.	☐	☐	☐	☐	☐
Proyecta la gestión en el corto y largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐
Considera integralmente la factibilidad técnica, económica y financiera de las proyecciones de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Aporta los elementos necesarios para elevar la efectividad de la gestión empresarial en la empresa Palmares Villa Clara.	☐	☐	☐	☐	☐

¡Muchas gracias por su colaboración!

