



**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS**



LICENCIATURA EN TURISMO

**DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH
VILLA CLARA**

Autora: Orietta Yadira Monaga Gonzáles

Tutor: M.Sc Berta Leidy González Valdés

Consultante: Lic. Lázaro Gómez Verano.

Santa Clara

2009

AGRADECIMIENTOS

A todos los **compañeros del primer grupo de la Licenciatura en Turismo** que de una forma u otra no hemos mantenido juntos en las buenas y las malas. A las grandes voluntades, **Lisandra y Geydi**. A los que no pudieron llegar al final **Roberto y Alfredo** y a los que **perdimos en el camino, Haidy**

A los que se convirtieron en verdaderos y legítimos amigos **Belkis, Héctor, Hugo, Javier**, a los que con su entusiasmo nos animaron **Marisel, Roque**.

A mis compañeros de trabajo que me han apoyado infinitamente, **Liset, Yian, Erlans y Juan Pablo**, y a los que ya no están en la entidad, **Elisa**.

A mi consultante, amigo y compañero **Lázaro**, por apoyarme y brindarme su ayuda.

A los profesores de Formatur que estuvieron siempre presentes **Vivian, Teresa, Maruchi, Nidia, Flora** y otros no menos importantes por dejarlos de mencionar.

A los profesores del **CETUR** con **Carlos Martínez** al frente, a quien ha sido mi tutora y amiga, por su presencia y ayuda, **Berta Leidy**, a **Yanisley** por su apoyo y a **Janet**, por siempre estar dispuesta.

A **todos** los que de cualquier forma han estado a mi lado y me han brindado su apoyo y comprensión.

Y sobre todas las cosas a **mi viejito Apún**, a **mi mamá**, a **mi hija Leysa** y a **mi esposo Arturo**, por su eterna paciencia, comprensión, y ayuda.

A todos los mencionados y a los que no aparecen aquí, ya que sería una lista interminable, **Muchas Gracias y mi reconocimiento eterno**.

Q mi hija, lo más lindo y reconfortante que
tengo en la vida y el impulso más fuerte, para
continuar.

RESUMEN

Las **empresas de apoyo al turismo** en Cuba, se han fortalecido adquiriendo una significativa importancia debido al crecimiento del Turismo en los últimos años.

El **Plan de Negocio** surge como una herramienta para perfeccionar la Gestión de estas empresas, refleja la situación actual y sirve de guía de orientación reduciendo la probabilidad de hechos fortuitos. Un Plan de Negocio bien elaborado constituye un documento guía para los directivos, garantizando **eficiencia y eficacia**.

La Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, se enfrenta al desafío que representa el crecimiento de la Planta Hotelera de la Cayería Norte de la Provincia, por lo que se considera necesario diseñar el Plan de Negocio, aplicando el procedimiento elaborado por profesores del CETUR–UCLV, el cual se considera adecuado al objeto de estudio, debido entre otras razones, al éxito que ha tenido en otras entidades turísticas.

Se realizó un **diagnóstico de la entidad**, analizando su situación actual, y evaluando su desempeño, con vistas a planificar estrategias que permitan satisfacer las demandas de los clientes del Sistema.

La aplicación del procedimiento para elaborar el **Plan de Negocio en la empresa de apoyo al turismo Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara**, permitió validar su factibilidad práctica en este tipo de entidad, lo cual constituye una **novedad** del trabajo.

El Plan elaborado, se validó por el **Juicio de expertos**, corroborando la hipótesis planteada, lo que demuestra una vez más que el Plan de Negocio es una técnica útil para conocer a fondo el negocio, saber lo que se quiere y cómo lograrlo.

Abstract

The **support companies to the tourism** in Cuba, have strengthened acquiring a significant importance due to the growth of Tourism in the last years.

The **Business Plan** arises like a tool to perfect the Administration of these companies, it reflects the current situation and it serves as an orientation guide reducing the probability of fortuitous facts. A well elaborated Business Plan constitutes a guide document for the directors, guaranteeing **efficiency and effectiveness**.

The Wholesaler Trader ITH Villa Clara, faces the challenge that represents the growth of the North Kyes Hotel Plant of the Province, for what is considered necessary to design a Business Plan, applying the procedure elaborated by professors of the CETUR-UCLV, which is considered appropriate for the study object, due, among other reasons, to the success that has had in other tourist entities.

It was carried out a **diagnosis of the entity**, analyzing its current situation, and evaluating its acting, with the perspective of planning strategies that allow to satisfy the demands of the System clients.

The application of the procedure to elaborate the **Business Plan in the support company to the tourism Wholesaler Trader ITH Villa Clara**, allowed to validate its practical feasibility in this entity type, which constitutes the **novelty** of this work.

The elaborated Plan was validated by the **Experts Judgement**, corroborating the outlined hypothesis, which demonstrates, once again, that the Business Plan is an useful technique to thoroughly know the business, to know what is wanted and how to achieve it.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. <u>CAPITULO 1: ANALISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS DE APOYO AL TURISMO</u>	5
1.1. Introducción	5
1.2. Turismo, desarrollo y perspectivas	6
1.3. Las empresas turísticas y las empresas de apoyo: su vínculo en la gestión del sector turístico cubano	12
1.4 Plan de Negocio: Características y procedimientos para su aplicación en empresas de apoyo al turismo	18
1.5 Conclusiones del primer capítulo	21
2 <u>CAPITULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH VILLA CLARA</u>	23
2.1 Introducción	23
2.2 Procedimiento para el Diagnóstico organizativo en empresas de apoyo al turismo	23
2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico organizativo en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.	28
2.3.1 Formación del Grupo de Diagnóstico.	28
2.3.2 Elaboración del Cronograma y Selección de los Métodos	28
2.3.3 Caracterización General de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH V.C.	28
2.4. Análisis Externo de la Empresa.	29
2.4.1 Análisis de Entorno General.	29
2.4.2 Análisis del Entorno Específico.	32
2.5 Conclusiones del Segundo Capítulo.	38

3	<u>CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ITH VILLA CLARA</u>	40
	3.1 Introducción	40
	3.2 Procedimiento seleccionado para elaborar el Plan de Negocio en empresas de apoyo al turismo	40
	3.3 Resultados de la aplicación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara	48
	3.4 Validación del Plan de Negocio diseñado mediante el Juicio de Expertos	56
	3.5 Conclusiones del tercer capítulo.	59
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFIA	63

ANEXOS

Anexo 1	Llegadas e Ingresos por concepto de Turismo Internacional 1994-2007
Anexo.2	Llegadas de Turismo Internacional, variación del 2008.
Anexo 3	Previsiones del crecimiento en llegadas de turistas internacionales.
Anexo 4	Principales Países destinos por llegadas e ingresos por países en el año 2008.
Anexo 5	Principales Regiones Turísticas por arribos e ingresos. Países con mayores gastos por concepto de Turismo Internacional.
Anexo 6	Pronósticos para el 2010 y hasta el 2020.
Anexo 7	Mega tendencias del turismo Internacional.
Anexo 8	Estructura del Mintur en Cuba.
Anexo 9	Organigrama del Ministerio del Turismo. Mintur
Anexo 10	Arribos totales en unidades de visitantes a Cuba del 2004-2008.
Anexo 11	Espacios y Regiones turísticas principales del país.
Anexo 12	Comportamiento de los arribos a Cuba con otros destinos de las Américas 2005-2007 y principales países emisores a Cuba.
Anexo 13	Factores Internos y Externos que ejercen influencias sobre la el comportamiento de las proyecciones para la actividad turística en Cuba según la INIE.
Anexo 14:	Desarrollo del Polo Turístico de Villa Clara hasta el 2015.
Anexo 15:	Estructura del Mintur en Villa Clara.

- Anexo 16 Disponibilidad de Habitaciones en Villa Clara en el 2009, arribos al territorio 1995-2008 y cierre económico del sector 2008
- Anexo 17 Definiciones del término Empresa.
- Anexo 18 Actividades que realiza el Turismo en el marco de la Empresa.
- Anexo 19 Principales actividades de la dirección de Compras de una Empresa Comercializadora.
- Anexo 20 Tabla de definiciones sobre Plan de Negocios
- Anexo 21 Cuadro comparativo de las metodologías propuestas por los diferentes autores sobre Plan de Negocio.
- Anexo 22 Estructura Organizativa de la Comercializadora ITH Villa Clara
- Anexo 23 Objeto Social de la Comercializadora Mayorista ITH S.A.
- Anexo 24 Objetivos Estratégicos del 2009-2010
- Anexo 25 Las cinco fuerzas competitivas de Porter
- Anexo 26 Estructura de ventas de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Anexo 27 Compras del año 2008 por proveedores
- Anexo 28 Sistema de Mercadotecnia de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, y sus componentes
- Anexo 29 Matriz de Impactos cruzados. Diagnóstico Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.
- Anexo 30 Mercado atendido por la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Anexo 31 Formas y sistemas de pago por subdivisiones estructurales
- Anexo 32 Plantilla de Cargos Aprobada por categorías Ocupacionales
- Anexo 33 Modelos de los Estados Financieros y Nomenclador de Cuentas
- Anexo 34 Instrumento de validación para los expertos diseñada por Raquel Balido. (Profesora de Formatur)

INTRODUCCION

Desde hace aproximadamente cuatro décadas, **el turismo ha evolucionado** como uno de los más importantes movimientos económicos a escala internacional, cuyo incremento y difusión en el mundo ha estado indisolublemente ligado al aumento de las necesidades de esparcimiento que experimenta la sociedad moderna.

En correspondencia con lo anterior, en **Cuba** se trazó la estrategia de la diversificación de las ramas económicas donde el turismo tendría un papel fundamental. Comenzaron grandes inversiones, formación de personal con alta calidad y eficiencia, se construyeron nuevos y modernos hoteles, hasta convertirse la industria sin humo en un fuerte sector de la economía.

Por su nivel **acelerado de crecimiento y la incertidumbre** existente, con economías y mercados en constante cambio, las empresas actuales, incluida la Empresa Cubana no debe estar ajena a los estudios científicos que se realizan en función de **mejorar su Gestión**. Las empresas a la vez están en la obligación de perfeccionar su trabajo, para lo cual es necesario una responsable actividad de las direcciones de las entidades basadas en análisis dinámicos tanto internos como externos, con vistas a generar ingresos y ser eficientes respetando la calidad de las producciones y los servicios. Para ello tienen que apoyarse en **adecuados instrumentos y herramientas de Gestión**.

Dentro del Sector Turístico cubano se encuentran las Entidades de Apoyo como es la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, creada en 1999, como resultado de las uniones de dos comercializadoras ya establecidas, ITH S.A. y la de Abastecimiento al Turismo (ABATUR), dedicadas al **suministro de productos para el turismo**. Su actividad fundamental es el abastecimiento de los productos alimenticios, insumos y ferretería que se necesitan en las instalaciones del turismo para la prestación de sus servicios. Además ofrece los mismos servicios a las instalaciones del Grupo Empresarial Gaviota Centro y a empresas de otros sectores de la economía nacional. Las principales actividades que realiza son: la compra, el almacenamiento, la transportación, la manipulación y la venta de las mercancías.

La comercializadora fue una de las primeras en entrar al mercado de la Cayería Norte, pero actualmente se enfrenta a un elevado crecimiento tanto en capacidad hotelera, como a hoteles de elevados estándares de calidad; de ahí surge la **situación problemática** que fundamenta el inicio de esta investigación dado en la necesidad de

perfeccionar la gestión de la Comercializadora ITH, mediante la elaboración de un Plan de Negocio, que permita a corto y mediano plazo, enfrentar el crecimiento que se ha experimentado desde los inicios en los arribos de visitantes a la Cayería y responder a las exigencias cada vez más crecientes en materia de abastecimientos a los distintos clientes. Donde no se han encontrado estudios que aborden en profundidad esta problemática, es decir el plan de negocio contextualizado a empresas de apoyo al turismo y a los desafíos del desarrollo sostenible.

Por lo que se define como **problema de investigación**: ¿Cómo lograr el perfeccionamiento de la gestión de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, de forma coherente con los desafíos que se le plantean al desarrollo turístico de la provincia?

A partir de identificar el problema científico, se plantea como **hipótesis de la investigación**: “Si se diseña un Plan de Negocio, para la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, entonces se logrará contar con una herramienta que contribuya el perfeccionamiento de la gestión de la empresa logrando dar respuesta a las exigencias y demandas de su mercado atendido, posibilitando una cohesión para enfrentar el desafío que plantea el desarrollo del turismo en el territorio”.

La hipótesis planteada es validada, mediante el **Juicio de expertos**, pues para comprobar el resultado final de esta investigación se necesita un mayor tiempo que el establecido para la defensa del presente Trabajo de Diploma, al estar sujeto al posicionamiento que se alcance en el mercado atendido y específicamente en la planta hotelera de la Cayería Norte, una vez implementado el Plan de Negocio.

En correspondencia con la Hipótesis planteada y el problema de investigación se define como **objetivo general**:

“Diseñar el Plan de Negocio de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara que contribuya al perfeccionamiento en la gestión y al posicionamiento de la empresa en los hoteles de la Cayería Norte, a la vez que favorezca la respuesta efectiva hacia su mercado atendido”

Para el cumplimiento de este objetivo general, se desprenden los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar la bibliografía de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos, antecedentes y tendencias actuales del Turismo y del Plan de Negocio contextualizado a Empresas de Apoyo al Turismo.
2. Diagnosticar la situación que presenta la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara como antecedente fundamental para la elaboración del Plan de Negocio.
3. Aplicar los diferentes pasos de la metodología seleccionada para la elaboración del Plan de Negocio en la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.
4. Validar el Plan de Negocios Comercializadora Mayorista ITH S.A. Villa Clara a través del Juicio de expertos.

La **novedad** principal consiste en el diseño de un Plan de Negocio, según el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (González y Martínez, 2009), por primera vez a una empresa de apoyo al turismo y dedicada a la prestación del servicio de la comercialización.

Para la presentación de los resultados se estructura el trabajo en Resumen, Introducción, Capítulo 1 donde se realizará el estudio bibliográfico de los temas de análisis a tratar siguiendo el hilo conductor trazado para ese fin, Capítulo 2 con el diagnóstico organizativo de la entidad objeto de estudio determinando sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades y aplicando la técnica de la Matriz de Impactos Cruzados. En el Capítulo 3, se definirá y aplicará el procedimiento para elaborar el Plan de Negocio de la Comercializadora, validando el plan diseñado mediante el Juicio de Expertos. Además, se realizan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la bibliografía y un conjunto de anexos de necesaria inclusión para el desarrollo de la investigación.

Esta investigación se justifica por su **conveniencia**, ya que para la empresa, especialmente para el perfeccionamiento de su proceso de comercialización, demuestra la necesidad de la utilización de las nuevas tecnologías en la gestión, lo que redundará en la mejora de la calidad del servicio, y a mantener y elevar su posicionamiento en el mercado. Desde el punto de vista de las **implicaciones prácticas**, se plantea que su factibilidad en la implantación de un Sistema de Gestión, posibilita su aplicación en otras empresas Comercializadoras ITH en el país.

El estudio realizado se considera **viable** porque los recursos que necesita para su ejecución son accesibles y aún cuando deba realizar inversiones, estas se justificarían

con los beneficios que se podrían obtener con la puesta en práctica del Plan de Negocio. No obstante, presenta **limitaciones** las cuales están dadas por no obtener los resultados esperados, si no se aplicara correctamente el plan cambiara el escenario de actuación de la empresa. En cuanto al **alcance**, la investigación se ocupa del mejoramiento de los procesos rectorados por el área comercial de la empresa; tiene un **impacto económico**, ya que el diseño del plan se adecua a las características de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, dando la posibilidad de lograr una gestión más eficaz en la comercialización, reduciendo las insatisfacciones y las pérdidas de la empresa y logrando un mejor posicionamiento.

El **impacto social** esta dado por el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y sus clientes lo que contribuirá a elevar la confianza y preferencia de los clientes y proveedores, al estar dotados de una imagen fortalecida por la responsabilidad social y ética en el desarrollo.

CAPITULO 1. ANALISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS DE APOYO AL TURISMO

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un estudio bibliográfico sobre Plan de Negocio, se hará una revisión de los temas siguientes: la actividad turística, su desarrollo y crecimiento tanto nacional como internacional, empresas turísticas y de apoyo que participan en el desarrollo de las actividades del turismo, directa e indirectamente, estructura y funcionamiento y su posicionamiento.

Se efectuará un análisis teórico de estudios anteriores realizados, y aportes hechos por diferentes autores para ampliar el conocimiento y desarrollar nuevas herramientas en la **gestión de las empresas de apoyo al turismo**. Todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se realizan durante esta investigación con la finalidad de elaborar el plan de negocio como herramienta de gestión eficiente y eficaz en empresas comercializadoras, atendiendo al acercamiento de ellas al mismo y en consecuencia con la decisión del Gobierno de impulsar el desarrollo del sector del turismo por el aporte económico que representa para la Economía Cubana.

La revisión bibliográfica se realiza siguiendo el proceder u orden como se muestra en la figura 1.

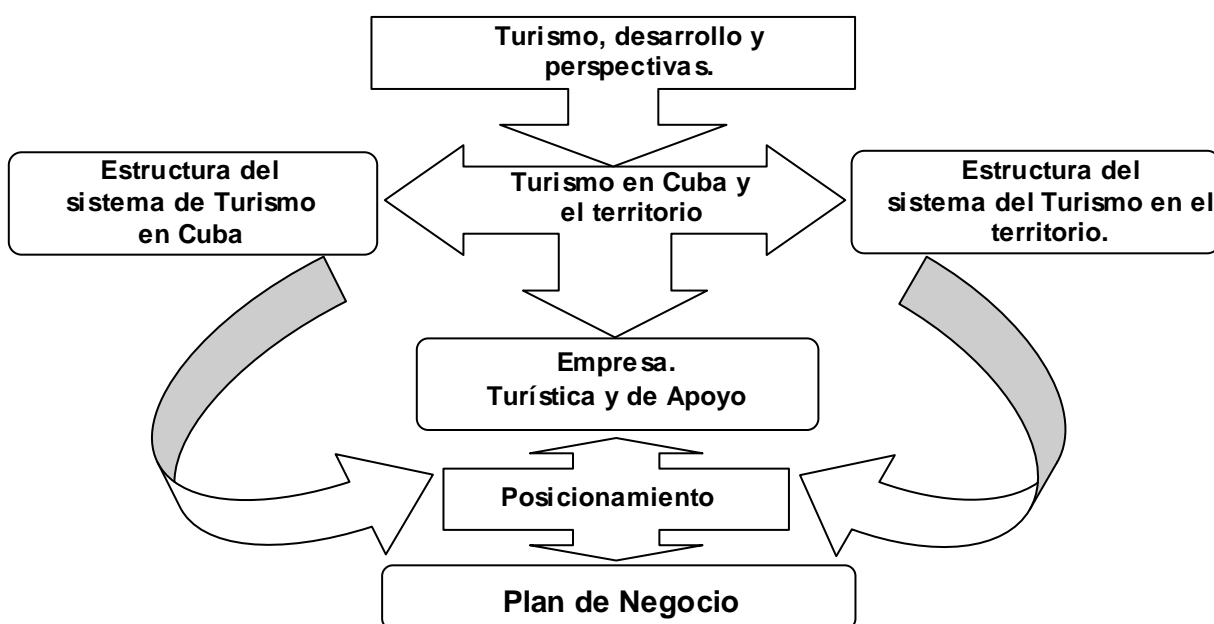


Figura 1. Hilo conductor

Fuente: Elaborado por la autora

1.2. Turismo, desarrollo y perspectivas

El comportamiento del **turismo a nivel internacional** ha devenido en un crecimiento sistemático, con sus altas y bajas. De 1950 al 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron de 25 millones a 903 millones, lo que representa un crecimiento interanual del 6.6%, aunque entre 1995 y el 2007 se comportó a razón de un 4%, a pesar del estancamiento entre los años 2001 y 2003, principalmente debido al terrorismo, entre otras causas

Los ingresos totales generados por estas llegadas se incrementaron a un ritmo similar, impulsando el crecimiento de la economía mundial, al alcanzar más de 1 billón de dólares de EEUU en el 2007, lo que corresponde a casi 3 000 millones de dólares al día. En comparación con el 2006 estos ingresos se incrementaron en un 5.6% (Anexo 1).

El 2008 se esperaba como el quinto año de crecimiento sostenido consecutivo, aunque moderado, debido a las incertidumbres provocadas por la economía global. En los primeros seis meses de este año las llegadas crecieron en un 5% en comparación con igual período del año anterior, pero en la segunda mitad del año las llegadas se situaron en valores negativos (-1%). El resultado final fue un crecimiento estimado del 2% para todo el año, mientras que en el 2007 se había comportado en un 7%. El 2008 aparecerá claramente en los libros de la historia como un año turbulento y de contrastes (Anexo 2). Para el 2009 no hay signos de que se invierta esta tendencia a la baja por lo menos en los primeros meses. Para todo el año se prevé que el número de llegadas se mantenga estable o que incluso disminuya algún punto porcentual.

El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales ha disminuido drásticamente en el mundo, influido por una economía mundial extremadamente volátil y desfavorable, debido a factores tales como la crisis financiera, el aumento de los precios de materias primas y del petróleo y las grandes fluctuaciones de los tipos de cambios. Todo ello socavó la confianza tanto de empresas como de consumidores, contrayendo el ingreso disponible y contribuyendo a la vez a la actual recesión mundial. La OMT prevé que el turismo internacional se estanque (0%) o incluso disminuya ligeramente (-1% a 2%), durante el año, aunque sigue existiendo una gran incertidumbre dependerá de la evolución de las condiciones económicas. (Anexo 3)

Los primeros destinos del mundo se mantienen tanto en términos de llegadas, como de ingresos. (Anexo 4)

✓ *Llegadas*: Francia, España, EEUU, China, Italia, Reino Unido, Alemania, Ucrania, Turquía y México.

✓ *Ingresos*: EEUU, España, Francia, Italia, China, Reino Unido, Alemania, Australia, Austria y Turquía.

Entre los países que más gastos registran por concepto de Turismo internacional, aparece China como el país que mayor cambio ha tenido, que sigue ascendiendo y ya se encuentra delante de Japón, que pasó a la quinta posición (con un crecimiento negativo de -2%), tras haber superado a Italia que pasa a la sexta posición. Alemania continúa a la cabeza, (a pesar de haber registrado los peores resultados) con 83 millones de dólares de EEUU, seguida de Reino Unido y Francia y por último Rusia. Los demás países lograron incrementos entre un 5% y un 8%.

Como región Europa es la mayor y más madura región de destino, representa más del 54% de todas las llegadas internacionales de turistas, con un total de 484 millones y el 51% de los ingresos por turismo internacional, con un total de 433 millones. En el 2007 las llegadas aumentaron en un 5% y los ingresos crecieron a un ritmo ligero de un 3%.

La segunda región que mantiene un fuerte crecimiento registrado desde años anteriores es Asia y Pacífico, con 184 millones de llegadas y 189 millones en ingresos. Y en tercer lugar tenemos las Américas impulsadas por los fuertes resultados de los Estados Unidos, América Central y América del Sur. Con un total de 142 millones de llegadas internacionales y 171 millones en ingresos. En cuarto lugar se confirma el impulso del continente Africano y le sigue el Oriente Medio que se mantiene registrando un crecimiento muy superior al promedio. (Anexo 5)

Para el 2010 se prevé que las llegadas internacionales alcancen 1 000 millones y para el 2020, deben superar los 1 600 millones. El ritmo de crecimiento actual ha superado ligeramente la previsión de Turismo según *Panorama 2020*, (estudio preparado por la OMT para prever y evaluar la evolución el turismo hasta que se cumplan los primeros veinte años del nuevo milenio). Tomándose como referencia el 1995, se facilitaron pronósticos para 2010 y 2020 (Anexo 6).

La economía mundial atraviesa el período más turbulento desde la II Guerra Mundial. La crisis es mucho más profunda y compleja que el espectacular desplome de los mercados financieros. Es una crisis sistémica en su naturaleza, afirma el Fondo Monetario Internacional. En el Sector Turístico, este desplazamiento de la crisis de la economía

financiera a la economía real, reduce el gasto de los consumidores, incluido el de transporte y ocio. Al mismo tiempo, la contracción del crédito afecta a las medianas y pequeñas empresas que constituyen la espina dorsal del sector turístico. Pero la experiencia nos enseña que el Turismo es resistente. Los viajes se han consolidado como una necesidad social. El turismo es menos vulnerable que otros sectores económicos a las fluctuaciones de la situación económica actual y es capaz de amortiguar el impacto, aunque no puede negarse que hay cierto grado de deterioro de la situación a partir del cual el turismo empezará a sufrir. En general el Turismo debería considerarse como un factor moderador de la crisis económica que se aproxima después de la crisis financiera. El turismo internacional se verá sin duda afectado, pero sigue teniendo un futuro brillante ante sí. (Frangialli, 2008).

No hay ninguna razón para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el futuro. Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un renglón significativo del desarrollo económico y social en muchos países. El desafío, pues, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible, donde la hotelería tiene retos muy importantes, para lograr dar respuesta a las tendencias actuales. (Gallegos, 2000) (Anexo 7).

En Cuba, con la creación del Ministerio de Turismo (Mintur) en 1994 y la Promulgación de la Ley de Inversión Extranjera (No.77 de 1995), se incrementan las asociaciones con capital extranjero y se crean las empresas e instituciones que realizan las actividades relacionadas con la prestación del servicio de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte, recreación y otros servicios relacionados con la actividad turística, entre ellos las empresas de apoyo al turismo; conformando las cadenas turísticas que incluye empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. Actualmente la **Estructura del Sector Turístico** se encuentra integrada por distintas actividades: (Anexo 8).

- ✚ *Actividad de Alojamiento:* Conformada por 5 grupos hoteleros nacionales.
- ✚ *Actividad Extrahotelera:* 1019 instalaciones pertenecientes a 3 cadenas.
- ✚ *Actividad de Agencias de Viajes:* 5 principales Agencias de Viajes Receptivas.
- ✚ *Actividad de Transporte:* 2 empresas de transporte turístico.
- ✚ *Actividad de Tiendas:* 3 redes de Tiendas para el turismo.
- ✚ *Actividades Náuticas:* 2 grupos empresariales de actividades náuticas y marinas.

✚ *Actividad de Apoyo y Servicios:* 15 entidades que brindan diversos servicios.

✚ Y otras entidades asociadas a la actividad turística

El Mintur, Organismo de la Administración Central del Estado es aquel que por las funciones específicas asignadas, le corresponde establecer la política que permita el desarrollo perspectivo de esta decisiva actividad económica y actúa como rector del sistema de turismo en nuestro país. Se encuentra constituido por 2 niveles de dirección, representantes en el exterior, delegados territoriales, viceministros y entidades del sector (Anexo 9).

El turismo en nuestro país se ha convertido en el principal generador de divisas, y aportador del crecimiento de los ingresos brutos. Los ingresos turísticos dentro del total de la balanza de pagos creció de un 4.1% en 1990 a un 41% en el 2002.

El fuerte desarrollo turístico en Cuba en la última década y la consideración de l mismo por parte del gobierno como una importante alternativa para la recuperación económica del país ha traído aparejado un crecimiento en el número de visitantes, por un lado con una tasa de crecimiento media anual de 19.3% (muy superior al 4.3 del Caribe) y la construcción de nuevas capacidades hoteleras en infraestructura turística de forma acelerada por otro. (Salinas, E y Mundet LL, 2000) (Anexo 10).

Los principales espacios turísticos del país están concentrados en tres dividiéndose en Regiones Turísticas las cuales tienen su imagen propia, en función de los mercados y segmentos que quiere captar. Existen 8 regiones que requieren de desarrollo priorizado (Anexo 11); siendo Jardines del Rey el más prometedor de los Destinos Turísticos Cubanos, se extiende desde el norte de Caibarién (Villa Clara), hasta Camaguey. En él se incluyen los Cayos, Santa María, Coco y Guillermo.

Cuba aparece en las estadísticas de la OMT, para el Caribe, como el país de mayor ritmo de crecimiento en las llegadas y los ingresos, en la década de los 90, 3er lugar en el Caribe y 9no en las Américas en el 2001. A pesar del atentado a las Torres Gemelas el 11 de septiembre, y de otros factores, Cuba perdió sus espectaculares crecimientos en el 2001, pero se mantuvo al nivel de las llegadas del año anterior, cuando el Caribe decreció en un 3 %. No obstante en el período comprendido entre el 2005-2007 tuvo un ligero decrecimiento, recuperándose nuevamente en el 2008. Durante el período 2008 los principales países emisores fueron, Canadá, la Comunidad Cubana, Inglaterra, Italia España (Anexo 12).

Para el período comprendido entre el 2007-2013, el INIE (Instituto Nacional de Investigación Estadística), trazó sus proyecciones con respecto a la demanda y los ingresos. Utilizaron las metodologías (tendencial y escenarios), previendo que la cifra de visitantes a alcanzar en el 2013 debería encontrarse en un rango entre 3.1 y 4.0 millones. En el caso de los ingresos, construyeron un escenario histórico-tendencial, determinando que la tasa promedio anual de crecimiento sería de un 5 % a un 6 %. Según estos estudios se constató la necesidad de profundizar en los efectos de algunos factores, tanto internos y externos para poder actuar sobre las tendencias en la actividad. (García y col, 2007). (Anexo 13).

En el futuro inmediato será necesario continuar la expansión de la actividad turística, teniendo en cuenta el significativo efecto de arrastre del turismo hacia el interior de la economía. Resulta poco probable que en los próximos años algún otro sector o actividad de la economía cubana sea capaz de asumir la dinámica multiplicadora generada por el turismo. Por ello el estado trabaja en el crecimiento de las infraestructuras y la calidad de los productos turísticos a ofertar.

Villa Clara, provincia situada en el centro del país con 825 800 habitantes y una extensión de 7 920 km², incluida su Cayería, se caracteriza por un fuerte desarrollo agrícola, donde sobresalen la caña de azúcar, el tabaco, café, ganadería, una industria desarrollada acompañada por un alto potencial constructivo, científico, cultural y deportivo, es una de las últimas que se incorpora al turismo.

En el año 1989 y bajo indicaciones del Comandante en Jefe, se toma la decisión de construir el Pedraplén para unir Caibarién con los Cayos y no es hasta 1995 que se culmina la obra. A partir de ese momento comienza de forma acelerada el desarrollo turístico del territorio.

El producto turístico de Villa Clara ha crecido considerablemente durante los últimos años. El grupo Hotelero Gaviota tiene un peso fundamental a partir del desarrollo de las inversiones en la Cayería Norte (Anexo 14). Ya en la actualidad la Cayería cuenta con un total de 2738 habitaciones distribuidas en 4 hoteles de 4, 5 y 5 estrellas plus, como a continuación se expone.

✓ *Complejo Sol-Meliá Cayo Santa María*: Cadena Meliá, categoría 4 estrellas constituido por dos hoteles con un total de 660 habitaciones, 300 habitaciones en el Sol y 360 en el Meliá.

- ✓ *Hotel Meliá Las Dunas*: Cadena Meliá categoría 5 estrella, con un total de 945 habitaciones.
- ✓ *Hotel Ensenachos*. Cadena Royal Hideaway, categoría 5 estrellas Plus con 46 Villas de alto confort y 460 habitaciones, para un total de 506 habitaciones.
- ✓ *Hotel Barceló Cayo Santa María Beach Resort “La Estrella”*: Cadena Barceló categoría 5 estrellas. Total de habitaciones actual 627, para terminar el año 1308.

La zona es administrada por la dirección del Grupo Empresarial Gaviota, perteneciente al sistema de Turismo con el que existen nexos estables tanto en la formación del personal como con los servicios de otras empresas de apoyo del Mintur.

El Mintur en Villa Clara está estructurado por la actividad hotelera (7 hoteles de dos cadenas fundamentalmente, Islazul y Cubanacán con 628 habitaciones, de ellas disponibles 524, y la Inmobiliaria), las unidades presupuestadas (4 establecimientos), las Agencias de Viajes (3 en su totalidad), la actividad Extrahotelera (constituida por 4 entidades fundamentales) y las unidades de apoyo al turismo (que suman 4 entidades) (Anexo 15).

El crecimiento de Villa Clara sin considerar la planta hotelera de la Cayería, ha sido muy reducido, en 14 años solo 5 veces más que en el 1995 por lo que en estos momentos la provincia se encuentra enfrascada en un fuerte programa de mantenimientos, reparaciones e inversiones, con vistas al crecimiento y rejuvenecimiento de las instalaciones ya existentes. También se trabaja en base al Inventario de productos turísticos confeccionado por la Dirección Comercial de la Delegación del Mintur Villa Clara.

Al cierre del año se concluyó la reparación de habitaciones (51) en los Hoteles Caneyes, Hanabanilla, Santa Clara Libre y Elguea. Se continúa la preparación de nuevos frentes entre los que sobresalen la incorporación de nuevas habitaciones reparadas en Caneyes y Santa Clara Libre, la incorporación al sistema del Hotel Mascotte en Remedios con un nuevo concepto (Hotel Encanto), la Planta de Tratamiento de Residuales de Granjita, nuevas Cabañas para Brisas del Mar y el restablecimiento de los Sistemas contra Incendios de Granjita, Caneyes, Elguea y Santa Clara Libre. Las reposiciones de equipos es otra acción a la que se le da continuidad. Actualmente el Territorio cuenta en su totalidad con 3366 habitaciones de ellas disponibles 3237, previéndose para finales de año 4071. Distribuidas entre las cadenas Cubanacán, Islazul y Gaviota.

Durante el año 1995 arribaron al territorio 1498 turistas, para el año 2007 arribaron 97739 turistas. En el 2008 se creció con relación a igual periodo del año anterior en un 15.2%, lo que equivale a 166238 visitantes. La estancia media aumentó a 5.6 días y sin el Cayo es de 1.2, mientras que la ocupación cerró el 2008 al 41.1%. Creciendo con relación al año anterior en un 8.4 %.

De igual forma creció, aunque no en igual proporción, la actividad extrahotelera y de **apoyo al turismo** con nuevas instalaciones. Los resultados económicos del sector cerraron en el 2008 de forma satisfactoria. (Anexo 16).

1.3. Las empresas turísticas y las empresas de apoyo: su vínculo en la gestión del sector turístico cubano

De las definiciones revisadas en la bibliografía disponible (Anexo 17), asumimos para este estudio turístico una de las más actualizada, la cual plantea que es un "sistema abierto a las influencias de factores internos y externos que condicionan continuamente la estructura y el propio funcionamiento de la Empresa. En general no existen reglas fijas de organización aunque las que defienden mucho autores casi siempre representa aspectos estáticos y estructurales o comportamientos de la empresa como organización" (Gallego, 2000). Actualmente todo está en constante cambio y las empresas turísticas también tienen que asumir las variaciones que sufre el mercado de forma rápida. "*Lo único estable es el cambio*". Por ello son necesarias estructuras basadas en el desarrollo y la creatividad que superen la fase de formalismos y la rigidez. (Gallego, 2000).

La Empresa Turística debe poseer una estructura organizada, ya que se acepta la existencia de una actividad humana inherente a las necesidades del individuo, de recreación, complementación y descanso; y obliga a su formación y afianzamiento en forma integrativa de las actividades de los pueblos.

La actividad turística como el conjunto de operaciones y actuaciones llevadas a cabo por los prestadores de servicio, tiene el fin de aprovechar al máximo los recursos materiales y artificiales puestos a disposición del turista. La producción y oferta turística obliga a procesos diferenciados de bienes y servicios, que proporcionan una orientación de acuerdo a su origen (recursos naturales o artificiales, arqueología como valor histórico y turístico). Las operaciones y actuaciones presuponen actividades materiales (fabricación, transformación, métodos, etc.) y actividades humanas (creatividad, investigación, toma de decisiones, control, etc.) las que se encuadran en un marco de actuación (economía,

tecnología, cultura, ambiente, etc.). Como se planteara en la Declaración de Manila en el año 1980: uno de los objetivos del Turismo consiste en mejorar la calidad de vida en conformidad con las exigencias de la dignidad humana.

Según la OMT, "la actividad turística, está entrando en una nueva era de la Evolución del Turismo y del Transporte Aéreo Internacional. No puede existir ninguna justificación importante para negar al Turismo la estructura organizacional y el indispensable carácter de portavoz que necesita para su futuro desarrollo".

En el marco de la empresa, el turismo realiza, diferentes actividades (Anexo 18). Estas actividades se clasifican como servicios y tienen como características esenciales, que son intangibles, inseparables, perecederas, heterogéneas, variables, diferentes. Las funciones principales que se desarrollan en la empresa turística son las técnicas, comerciales, finanzas, seguridad, contabilidad, administrativa (planificación, organización, dirección, coordinación y control). Siendo las actividades funcionales las preparatorias, las funcionales de ejecución, la mercadotecnia y la financiera. Estas tareas o funciones desarrolladas en la empresa turística son articuladas por unidades de gestión y operativas que definen la estructura orgánica ordenada por niveles jerárquicos, especialidades, relaciones, productos, etc.

Una empresa turística no puede olvidar la responsabilidad constante de conseguir los mejores resultados económicos posibles con los **recursos** que tiene disponibles, pero teniendo en cuenta "que la utilidad es un requisito y no un propósito del negocio". Como planteara Theodore Devitt (Gurú de la mercadotecnia), la utilidad es una condición de existencia de la Empresa y no un objetivo de ella.

Es fundamental que la Empresa Turística tenga como objetivo final de su actividad al Cliente o Consumidor, que es el participante activo más importante en este negocio. El cliente ante todo, será el receptor final del servicio externo de la organización, se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio en lugar de ser únicamente el objetivo de las campañas publicitarias de empresas productivas y de servicios. En las empresas hoteleras por ejemplo, se elaboran planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia. La misión ahora es la Excelencia y está dada por la calidad como "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto

a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural". (OMT, 2003).

Constituye un reto para la empresa hotelera desarrollar una **gestión de aprovisionamientos integrada** que asegure productos y servicios que sean percibidos por los clientes internos y externos conforme a las necesidades que desea satisfacer. En este sentido, **las empresas de apoyo al turismo** juegan un papel trascendental, ya que son las encargadas de garantizar el máximo de recursos materiales necesarios para su actividad.

Sobre empresas de apoyo, se comenzará este estudio a través del concepto encontrado en la Biblioteca de Consulta Encarta (2005), sobre la palabra Apoyar. La cual significa: Algo que sirve para apoyar o apoyarse. Protección, auxilio o favor. Lo que lleva de inmediato a reflexionar que una **empresa de apoyo al turismo** se define como una organización que presta servicios a entidades del sector para garantizar el buen funcionamiento de esta.

En Cuba, las empresas de apoyo al turismo son las encargadas de suministrar los productos que garantizan el servicio que se oferta y su importancia es que de ella depende en gran medida el logro de la satisfacción de los consumidores finales.

El Turismo genera demanda de transporte, alojamiento, alimentación, información, entretenimientos e infinidad de otros servicios y bienes destinados a satisfacer al Turista; esto obliga a comprometer y poner en operación las más diversas actividades generadoras de bienes de servicio. Es así como alcanzó la denominación de industria, por su extraordinaria importancia económica, generando un efecto indirecto, en un amplio espectro de otras actividades económicas. Lo que corresponde con la demanda inducida por el funcionamiento de las actividades turísticas para el suministro de materiales y equipos, mantenimientos, reparaciones, importaciones y distribución de productos. (Rodríguez, 2005).

En el caso de Villa Clara, el Mintur cuenta con 4 empresas de apoyo:

- **Emprestur:** Prestador de servicios al sector del turismo, enmarcados en la construcción y mantenimiento de locales, decoración y acabado, control de vectores y

atención a recursos naturales, servicios a equipos de gastronomía e industriales y carpintería de aluminio.

- **Servisa:** Cuenta con talleres para el arreglo y mantenimiento de los vehículos del sector; lavanderías para dar servicio a los hoteles y es la encargada de garantizar la alimentación de los trabajadores de las entidades del turismo, no hoteleras.
- **Get:** Empresa que garantiza las redes de la información y la tecnología, el mantenimiento y las reparaciones de las mismas:
- **Comercializadora Mayorista ITH V.C.:** Es la encargada de abastecer al sector principalmente a las entidades vinculadas directamente al turismo de los productos necesarios para garantizar una operación turística exitosa.

Las empresas de apoyo, deben lograr beneficios, pero no pueden centrar sus esfuerzos directamente en ello. “El propósito del negocio es crear y retener al cliente. Para lograrlo, se tienen que hacer esas cosas, que hacen que la gente quiera hacer negocios con usted”. (Levitt, 1986).

En la Comercializadora ITH, existe como experiencia un trabajo presentado y aplicado, “ITH como abastecedora y cambio empresarial” que proporcionó un sistema de Atención Personalizada al cliente, basado en el marketing relacional y en los **sistemas de gestión con los clientes**. A raíz de ser erigida como Abastecedora del Turismo, se orientó la filosofía mercadotécnica de la Compañía y de las Divisiones territoriales no sólo al cliente del Turismo sino que implica consecuencias importantes de gestión, y relaciones con los propios clientes. Es decir esta atención directa al cliente ha demostrado que redundando en la elevación de la eficiencia y la eficacia de la empresa y de los clientes, ya que la disminución del tiempo de espera y la agilización en la compra disminuye los costes de la misma, la disminución de los deficitarios, desarrollo de la capacidad de respuesta, asesoría en la búsqueda de productos sustitutos, en normas de almacenamiento y rotación, disminución de los costes de adquisición, cooperación en la introducción de la Producción Nacional, fuerte y estrecha relación por parte de la entidad proveedora con el cliente, conociendo sus problemas e interiorizando la necesidad de la solución de los mismos. “El cliente no busca productos, sino la solución de sus problemas” (Levitt, 1986) Raquel Balido, 2007 apunta en su Tesis de Maestría que “las empresas que optan por las relaciones duraderas con los clientes mejoran su rentabilidad en comparación con las

que solo fomentan intercambios". (Kalwani y Narayandas, 1995; citados en Redondo, 2000)

Esta relación con el cliente, "solo es posible cuando se le conoce en su calidad de individuo y no como un fenómeno estadístico" (Webster, 1996). Esto conlleva a la elevación de la calidad del servicio y se logra que el cliente efectúe la elección anticipada en cada momento que se le presente una necesidad y la concreción o materialización de su deseo, con el proveedor que ha logrado posicionarse en su mente.

El término "Positioning", traducido al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular de la mercadotecnia actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age; desde entonces, ellos han dado más de 500 charlas en 16 países y vendido más de 120.000 copias de esos artículos.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una **estrategia especialmente diseñada** para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona. "El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras". (Walter, 2009)

Por varios escritores se le ha llamado al momento actual "La era del Posicionamiento", la era de los comparativos y ya no más de los superlativos, ya no se tiene que luchar por estar por encima del líder en el mercado de cierta categoría; sino lo que se necesita es buscar una posición que todavía no haya sido ocupada por ningún competidor. Es importante saber no sólo donde está posicionado un producto determinado, sino también el de la competencia. Y sobre todo tener claridad sobre si se puede resistir y por cuanto tiempo, el posicionamiento elegido, todo ello para poder avanzar en la escalera ascendente de la mente del consumidor. (Mora, 2009; Bernal, 2008; Quintero, 2007; Valls, 2003; Peñalver, 2003; Vigil, 2003; Romero, 1997)

Las empresas comercializadoras para el éxito en su labor, lograr ser competitivos y posicionarse en el mercado, deben tener en cuenta la importancia de las compras. De ahí que el impacto en la competitividad de la empresa según todos los textos estudiados, está dado por:

❖ El **precio** de la compra, la **oportunidad** en que se realiza, las **magnitudes** de las compras, los **gastos** en que se incurren, la adquisición de los productos con las **especificaciones** requeridas, las **formas de pago** acordadas con los proveedores, la definición de cual es el **mejor proveedor**, es una fuente de garantía, imagen, estabilidad y calidad para la empresa. (Acosta y Acevedo, 2000)

Ante un mercado tan turbulento como el actual y en las condiciones de las empresas cubanas, las compras determinan fuertemente el **riesgo** que asumen estas empresas. El **mercado cubano** tiene características específicas, pondera la calidad, seguridad y fiabilidad ante otras ventajas que pueda ofrecer el producto. El flujo constante de información sobre la calidad, el movimiento, el rendimiento, la rotación, las devoluciones por mala correspondencia con la calidad establecida, el respeto de la garantía y la búsqueda de soluciones, hacen generalmente las principales causas de la decisión de compra de los clientes.

La competitividad en la empresa cubana se traduce en brindar un alto nivel de la calidad del servicio y se garantiza cuando se logra, el producto correcto, la cantidad correcta, en el lugar y el momento correcto, con la calidad requerida, al costo correcto, y con el servicio demandado; la bibliografía estudiada coincide en que las principales actividades que debe ejecutar la dirección de compras de la empresa comercializadora para cumplir sus objetivos, deben ser aquellas que respondan al logro de una mayor eficiencia y eficacia (Anexo 19).

Lo dicho anteriormente se complementa con la labor de la fuerza de ventas, que debe saber producir la satisfacción del cliente, esto no solo se logra con la adquisición del producto sino que existen determinantes del desempeño del comercial, y otros indicadores que son importantes para lograr lo objetivos trazados, como es el costo de la venta las facilidades de pago, etc.

Las **empresas comercializadoras** tienen un ámbito de acción muy amplio, pueden dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos, sin embargo, se enfocan preferentemente a la atención de aquel segmento de mercado atendido. Las más típicas se ubican en la distribución de productos alimenticios y de limpieza personal y del hogar. Las características de una buena prestación de servicios deben ser:

- Visita permanente a sus clientes
- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad

➡ Comercialización de las marcas líderes

Las comercializadoras no atienden al comercio al menudeo, su atención esta dedicada a la comercialización de medio mayoreo y de grandes volúmenes de mercancías. En la comercialización de los productos es fundamental tener las mercancías cuando el cliente las requiere, por lo que es necesario el fincar los pedidos a los proveedores antes del agotamiento de los productos, previendo el tiempo que los proveedores tardan en atender los mismos.

Las características de este **tipo de empresa**, unido a las condiciones actuales del mercado, ponen de manifiesto la necesidad de emplear **nuevas técnicas y herramientas de gestión**, que garanticen la eficiencia y eficacia en sus actividades, en la misma medida que permitan entender mejor sus productos o servicios. Determinar cuales son sus metas y objetivos. Anticipar posibles problemas y fallas. Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros. Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa. De acuerdo a las tendencias actuales y las mejores practicas aceptadas en el entorno de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad, la elaboración de un **Plan de Negocio** para las empresas comercializadoras, constituye una necesidad conceptual, metodológica y de gestión, como un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

El Plan de Negocio en empresas comercializadoras debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

1.4 Plan de Negocio: Características y procedimientos para su aplicación en empresas de apoyo al turismo

Para poder tener éxito en cualquier empresa nada más importante que la planificación. Planificación significa relacionar las acciones que se van a llevar a cabo en la organización y como se va realizar en función de las metas u objetivos. Una planificación definida implica, reducir la incertidumbre, y oponerse a la Gestión Rutinaria.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa,

complicada y dolorosa si no se tiene un Plan de Negocios bien concebido. El Plan de Negocio le servirá para documentar la planificación a mediano y corto plazo. (Martínez, 2000, González, 2009, Moya 2009).

El Plan de Negocio en sus inicios fue solo una herramienta que surgió como respuesta a la petición de los inversionistas durante el boom de Internet. Pero rápidamente se convirtió en una herramienta que se debe utilizar para incrementar la Gestión de las Empresas, tanto de las pequeñas como de las más grandes. (Anexo 20)

El Plan de Negocio es un documento de referencia básica, que servirá para conocer a profundidad y en detalle su empresa, también le servirá de gran ayuda para analizar el mercado y planificar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros de negocio. En él se reúnen una serie de documentos normativos que le será de gran utilidad tenerlos integrados para facilitar su análisis y lectura en determinados momentos y circunstancias. Se convierte en una poderosa herramienta ya que permite a la vez que se diseña advertir de los riesgos, oportunidades y estimaciones diferentes. El Plan de Negocio debe someterse a actualización y revisión permanente, provocado por la dinámica de las empresas actuales y por ser un documento que debe hacerse planificando a corto y mediano plazo, y en menor grado a largo plazo. Este Plan también le servirá como herramienta de Posicionamiento.

Analizando lo que exponen diversos autores sobre el tema Plan de Negocio se plantea que se debe confeccionar; si se va a iniciar una nueva empresa o Negocio, si se desea vender una Empresa o Negocio ya existente, si necesita conseguir capital, si necesita repensar la idea de su negocio o ver en que estado se encuentra, o si surge alguna nueva idea u oportunidad. (Infante, 2001; Pereira, 2006)

Como se puede ver el Plan de Negocio es un documento que toda empresa que se respete debe tenerlo implantado, ya que nos provee de una herramienta que surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, que permite evaluar el trabajo de la Empresa o Negocio con vistas a su desarrollo. No es necesario seguir una plantilla estática para su confección, todo lo contrario, ya que su estructura dependerá de la función que se prevé cumplir con su elaboración, y se profundizará en las partes de él, que más necesidad se tenga. Varios autores y especialistas en el tema han planteado diferentes metodologías para el diseño del Plan de Negocio, algunas más extensas, aplicadas a diferentes tipos de empresas, con sus características y particularidades. A la

hora de seleccionar la metodología a utilizar es necesario tener en cuenta las condiciones del objeto de estudio, para lograr la efectividad y viabilidad en su aplicación e implementación.

Al analizar las diferentes metodologías para elaborar el Plan de Negocio (Anexo 21) que aparecen en la bibliografía consultada se determinaron una serie de elementos comunes en la estructura de cada una de ellas, las cuales se resumen como:

- Caracterización de la entidad.
- Descripción del producto y / o servicio.
- Estudio del segmento de mercado.
- Estrategia de comercialización.
- Análisis económico-financiero.
- Normativas para el funcionamiento.
- Plan de Implementación.
- Información adicional.

De todas las metodologías estudiadas se decide aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (González y Martínez, 2009), por ser la que mas se adecua a las características y condiciones actuales del objeto de estudio seleccionado, y por los resultados que ha tenido la aplicación de este procedimiento en otras entidades (Valdivia, 2008; González, 2009; Moya, 2009; Cruz; 2009). La **novedad** del trabajo lo constituye la aplicación de este procedimiento por primera vez en una empresa de apoyo al turismo.

En las entidades de Cuba, se convierte en una respuesta global, mediata y proactiva a los requerimientos competitivos que presenta la industria nacional, y como alternativa viable de poner en condiciones las organizaciones para enfrentar los retos que significan la inserción en los mecanismos comerciales, económicos y tecnológicos internacionales. La Dirección de Comercio del Grupo Empresarial Comercializadora ITH en la Política Comercial trazada para el período 2007-2010 dispone los principios generales que regirán para la elaboración de la Política de Gestión y la realización del Plan de Negocios siempre y cuando imperen las condiciones vigentes en el entorno nacional e internacional, que se tomaron en cuenta en el momento de su elaboración y toda modificación a la misma se formulará por escrito en el tiempo y forma indicado.

1.5 Conclusiones del primer capítulo

1. El estudio de la bibliografía consultada permite plantear que el **turismo** ha demostrado desde sus inicios un **crecimiento elevado** y una gran **fortaleza** ante las crisis económicas por las que ha atravesado el mundo, convirtiéndose en una necesidad del ser humano debido a las condiciones actuales del planeta las que llevan a una mayor interrelación entre sus habitantes. Por esto y por ser uno de los principales renglones de la economía, es necesario su **estudio y el apoyo** de los otros sectores de la economía para el mejor desenvolvimiento del mismo.
2. Con la creación del **Mintur** en el 1994 y la promulgación de Ley de la Inversión Extranjera en el 1995, se comenzó a desarrollar en Cuba todo lo concerniente a la actividad turística por ser una de las vías más importantes para lograr un crecimiento en la economía del país. Desde entonces, la **estructura** del mismo ha variado en cuanto a la organización de sus grupos empresariales, pero se ha mantenido siempre bajo la dirección del Mintur, y sus delegaciones territoriales.
3. La bibliografía disponible permitió establecer un **vínculo** importante entre las empresas turísticas y las empresas de apoyo al turismo. Las primeras, son aquellas que se dedican a la producción y oferta de los servicios turísticos; pueden ser hoteleras, extrahoteleras, entre otras. Las **Empresas de Apoyo al turismo** son las que **refuerzan y garantizan** de distintas formas que los servicios y producciones que se ofertan directamente al turista, tengan la calidad requerida.
4. Varios autores consultados definen el **plan de negocio** como una técnica para la gestión de empresas turísticas, que resume muchas ventajas, ya que se convierte en **herramienta de diseño, de reflexión, de comunicación, de marketing, y de gestión de los recursos humanos**. Su aplicación contribuye a que las empresas de apoyo al turismo puedan alcanzar sus metas; los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos; ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita, por lo tanto establece necesidades y prioridades financieras.
5. Los documentos e informes consultados, demuestran que en Cuba se revela como limitado el desarrollo de la concepción de **Plan de Negocio** como herramienta de Gestión para las **empresas de apoyo al sector turístico**, aunque en los últimos tiempos ya se manifiesta una tendencia en cuanto a su diseño e implementación.

6. El estudio de **diferentes metodologías** propuestas por varios autores y especialistas en el tema Plan de Negocio permitió determinar algunas características comunes en la mayoría de estas. Sin embargo, al analizar las condiciones de la empresa objeto de estudio se decide aplicar el procedimiento propuesto por González y Martínez, 2009, ya que se considera el mas **adecuado y ajustado** a este **tipo de empresa**.

CAPITULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH VILLA CLARA

2.1 Introducción

El análisis de la situación actual constituye la base para el proceso de planificación, complementando las variables sociales, políticas y culturales que están constituidas y considerando además los aspectos fundamentales, el entorno y las capacidades internas de las empresas. El concepto de **entorno** de manera general se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. (Mintzberg, 1994); son todos los factores externos que tengan influencia en la gestión empresarial y no se puedan controlar.

De esta forma, el análisis **externo** se interesa solamente, por aquella parte del entorno que influye de una forma u otra en la empresa, es decir las amenazas y oportunidades, que puede resultar relevantes en la elaboración del Plan de Negocio.

Como complemento se realiza un análisis **interno** de la empresa, que permita conocer cual es su posición ante el entorno, al determinar sus fortalezas y debilidades. Un correcto análisis y diagnóstico de la empresa demostrará las posibilidades de negocios, las estrategias de gestión y comercialización necesarias, y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

En el presente capítulo se realiza un **análisis de la situación actual de la Comercializadora ITH**, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, con el objetivo de hacer un diagnóstico, lo que beneficiara la elaboración del Plan de Negocio, pues ya serán conocidas las ventajas y desventajas que la empresa debe explotar, así como también ayudará al cumplimiento de los objetivos planteados, y a la obtención de los resultados deseados.

2.2 Procedimiento para el Diagnóstico organizativo en empresas de apoyo al turismo

Como resultado del análisis de varios procedimientos para la elaboración del diagnóstico se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col, 2002).

Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras entidades turísticas (Acebedo, 2002;

Alonso, 2002; García, 2002; Orellana, 2002, González, 2004, Moya, 2004, Cruz, 2004). Lo **novedoso** de este trabajo, lo constituye, ser la primera vez que se emplea el procedimiento en una empresa de apoyo al turismo por lo que se amplía la validación a este tipo de organización.

Las **etapas** que componen **el procedimiento seleccionado para el diagnóstico organizativo** de la empresa Comercializadora ITH se describen a continuación:

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad, integrado por expertos, conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y diagnósticos.
4. Deberá tener presente, el enfoque y tratamiento que debe dársele a los problemas internos que existen en la empresa, a partir de interiorizar las premisas siguientes:
 - ✓ Tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar soluciones para su erradicación.
 - ✓ No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
 - ✓ Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
 - ✓ Los problemas, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
 - ✓ Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.
 - ✓ Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitara madurar las posibles soluciones.
 - ✓ Aplicar la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones, para su jerarquización y así poder actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

Paso II Elaboración del cronograma:

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen las fechas, actividades programadas, responsables y cumplimientos, en cada una de las etapas y pasos propuestos como parte del procedimiento y en cada una de

las estructuras y subsistemas de la empresa.

Paso III Ejecución del diagnóstico:

Principios básicos:

Los aspectos a diagnosticar deben verse en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el Sistema de Dirección Gestión Empresarial.

Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

1. Identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos y completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
2. Se clasificarán los problemas detectados en: *problemas internos y externos de la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como el carácter objetivo o subjetivo de los mismos.*

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

III.1 Caracterización general de la entidad Objeto de estudio:

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la organización y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes. (Martínez y col 2002).

III.2 Análisis Externo:

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, agrupadas en las siguientes categorías; factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercado y competencia y otros.

Son proyectadas hacia la organización en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan, donde la entidad no tiene un control directo de las variables.

Son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados, y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, afectan de manera directa o indirecta, negativamente el quehacer empresarial, nos dan la indicación que aunque posiblemente en este momento no afecta a la empresa, pero puede que un futuro cercano, sea este elemento el que lleve a una crisis a la entidad. Pueden fungir como contrapeso de las oportunidades.

Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar en sentido amplio. (Martínez y col, 2002; Acebedo, 2002)

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización. (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: *macroentorno o entorno general*: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y *microentorno o entorno competitivo*: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional. (Lavandero, 1998; Martínez, 1998)

Análisis del entorno general o macroentorno.

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición. (Acebedo, 2002; Martínez y col, 2002)

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Al particularizar el entorno se presta, especial atención al estudio del sector (conjunto de entidades que realizan la misma actividad), al que la entidad pertenece, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para reducir la posibilidad de sorpresas y riesgos que se puede encontrar en ese terreno. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo de la entidad.

Por ello se hace necesario estudiar las fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En las organizaciones empresariales cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: *no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las entidades turísticas.* (Martínez y col, 2002)

III.3 Análisis Interno:

El **análisis interno**, permite fijar con exactitud las **fortalezas** y **debilidades** de la entidad. Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles.

Las **fortalezas** se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, son aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control y reflejan una ventaja ante las demás empresas producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. Se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados. Incluyen actividades de la dirección general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación desarrollo y sistema computarizado de información.

Las **debilidades** son el caso contrario de las fortalezas, porque su principal característica es afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Existen debilidades que pueden llegar a convertirse en fortalezas.

El proceso de **identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades** de la entidad en las áreas funcionales es una actividad vital de la **administración estratégica**.

En este caso, por ser una entidad que se encuentra en el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, se recopila y se analiza la información organizada según los sistemas que establece, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la entidad. (Martínez y col, 2002)

2.3 Resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico organizativo en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.

Para la aplicación del procedimiento se trabaja en tiempo real, utilizando diversas técnicas de obtención de información, y su posterior procesamiento y análisis. Se siguen los pasos del procedimiento seleccionado, cuyos resultados se muestran a continuación:

2.3.1 Formación del Grupo de Diagnóstico.

En la Empresa Comercializadora ITH de Villa Clara el grupo de diagnóstico quedó constituido por el Consejo de Dirección y el Especialista de Calidad, que son los mayores conocedores de las capacidades de cada uno de los integrantes de la entidad, siempre apoyados en los especialistas de cada una de las demás áreas de trabajo, así como profesores del CETUR y Formatur, especialistas en el tema.

2.3.2 Elaboración del Cronograma y Selección de los Métodos

En sesión plenaria con el Grupo de Diagnóstico se elaboró el cronograma para la realización del diagnóstico en la Empresa y se dejaron definidas cada una de las sesiones de trabajo, según los pasos que establece el procedimiento seleccionado. Para la selección de los métodos e instrumentos, se emplearon técnicas como la observación, el análisis documental, estudios bibliográficos, el trabajo en grupo con los trabajadores por áreas, trabajos de consultoría con especialistas y criterios de expertos, encuestas, entrevistas, análisis comparativo, análisis de la matriz DAFO, procesamiento de la información mediante métodos estadísticos y la utilización de la informática.

2.3.3 Caracterización General de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH V.C.

La Empresa Comercializadora ITH es la única comercializadora mayorista de la Industria del Turismo en Cuba. Su Casa Matriz se encuentra en Ciudad de la Habana. Para el desarrollo de sus actividades dispone de diez divisiones territoriales y siete empresas, (figura 2) cuenta con bases de almacenes y una flota de vehículos propia.



Figura 2. Estructura de la Comercializadora ITH S.A. en el país.

Fuente: Página Web ITH

La oferta actual de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, consiste en el abastecimiento a las Entidades del Sistema del Turismo, es decir entidades de los diferentes grupos empresariales del Mintur y del Grupo Empresarial Gaviota de productos correspondientes a la cartera de productos de Alimentos Secos, Alimentos Refrigerados, Insumos Hoteleros y Gastronómicos y Ferretería General, manteniendo el vínculo con los terceros principalmente aquellos que tienen relación con el sector.

Un servicio importante que brinda es la distribución de los productos hasta la puerta de los almacenes de los clientes del Sistema. En suma, ITH brinda una mezcla mercadotécnica atractiva sobre todo para la Planta Hotelera de la provincia, incluyendo la Atención Personalizada a las entidades del Sector.

Tiene una **estructura organizativa** compuesta por tres áreas de Regulación y Control y tres Unidades Empresariales de Base (Anexo 22)

En enero del presente año se aprobó la modificación del **objeto social de la entidad**, basados en las actividades que realiza. (Anexo 23)

Los principales **valores** que la empresa se propone compartir entre sus trabajadores:

1. Ética Revolucionaria
2. Honradez
3. Disciplina
4. Cumplimiento exitoso del deber
5. Eficiencia
6. Productividad
7. Innovación Ahorro

Los **Objetivos Estratégicos** trazados por la entidad se encuentran distribuidos por las diferentes Áreas de Resultados Claves. (Anexo 24)

2.4. Análisis Externo de la Empresa.

El **análisis externo** realizado permitió determinar las principales amenazas y oportunidades que el entorno, tanto general como específico, ejerce sobre la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara y se realizó a partir de sesiones de trabajo con el Grupo de Diagnóstico y los principales especialistas de las distintas áreas.

2.4.1 Análisis de Entorno General.

Para caracterizar el entorno genérico, tomando en cuenta las cinco dimensiones seleccionadas, se utilizó el nivel de información básicamente nacional y territorial debido

al **alcance** del campo de actuación de la empresa y el internacional, ya que influye directamente en el comportamiento del turismo hacia nuestro país y sobre el comercio de mercancías necesarias para poder desarrollar el mismo; se utilizaron dentro de cada dimensión, aquellas variables que son significativas y su comportamiento para el desarrollo de la organización.

Entorno Económico.

Los cambios en la economía global, que hoy se están produciendo nos pueden traer graves consecuencias, ya que se contrae el ingreso disponible y se afecta la confianza de los consumidores y de las empresas pequeñas, en resumen el mercado internacional se deprime por lo que entre otras consecuencias disminuyen las llegadas de Turismo.

El mundo dentro de una crisis financiera y al borde de una crisis económica, cuenta con el sector del Turismo para que sea capaz de afrontar la crisis por ser uno de los sectores más fuertes, se prevé que el mismo retornará a un fuerte crecimiento y que puede contribuir más que otros sectores a la superación de la pobreza, la respuesta a los cambios climáticos y el nuevo desafío verde.

El turismo en Cuba ha transformado la economía nacional; hoy, cada vez se depende más del turismo, que se caracteriza por una economía generadora de divisas; este no solo se ha desarrollado a si mismo sino que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística.

Entorno Político-Legal.

La política está condicionada por la prominencia absoluta del sector Estatal y su papel regulador, la dirección de la sociedad rectorada por el Partido, la ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y la aplicación de la informática. El sistema político junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado, un cambio presidencial en EE.UU, que mantiene su política de Bloqueo

contra Cuba, un ambiente político en las Américas donde se fortalecen los movimientos populares y sociales con los que se amplían y profundizan nuestras relaciones.

Entorno Socio Cultural Demográfico.

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por un alto grado de escolaridad, nivel educacional y cultural, altos niveles de salud, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantías legales.

La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística, el aprendizaje por los cuadros y trabajadores, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación general integral, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella, el respeto por la cultura y la idiosincracia del pueblo es la vía más importante de mantener su identidad.

Entorno Tecnológico.

El mundo está en presencia de una nueva revolución industrial, llamada “**revolución del conocimiento**”, que afecta y transforma de manera dinámica, la estructura de los sistemas productivos y sus relaciones en las empresas, en dependencia, de sus misiones y mercados en los que actúa.

El sector turístico es uno de los sectores en el que las nuevas tecnologías tiene un impacto mucho mayor. El desarrollo del turismo está estrechamente ligado a los cambios tecnológicos, por lo que se debe de asumir una actitud capaz de enfrentar el entorno cambiante, lo que nos lleva a adoptar nuevos enfoque en los sistemas de gestión de las empresas.

El aumento de las inversiones en el turismo en Cuba, y la renovación paulatina de la tecnología existente está en correspondencia con la disponibilidad CUC que permita el acceso a ella, la introducción de tecnologías de avanzadas, la diversificación de los productos y servicios prestados, son características presentes en nuestro ámbito empresarial.

Entorno Ecológico.

El Ministerio de Turismo, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Economía y Planificación y demás organismos

competentes, desarrolla estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del turismo. La promoción internacional del turismo cubano como un turismo sano, y la presencia en el territorio de instalaciones naturales dedicadas específicamente al restablecimiento de la salud, la conservación del medio ecológico, constituye una premisa fundamental para los próximos años.

2.4.2 Análisis del Entorno Específico.

El análisis del entorno específico de la organización se realizó tomando en cuenta el enfoque de las cinco fuerzas de la competencia según Porter (Anexo 25).

Análisis de los clientes principales.

Los Clientes de la Comercializadora Mayorista ITH de Villa Clara están integrados por dos grupos, el Turismo el cual se integra por dos segmentos, es decir los clientes que pertenecen al Mintur y el Grupo Empresarial Gaviota, y los denominados Terceros. (Anexo 26)

- ✓ Grupo del Mintur: 23 entidades, constituyeron en el 2008 el 30% de las ventas.
- ✓ Grupo de Gaviota: 10 entidades constituyeron en el 2008 el 30% de las ventas.
- ✓ Grupo de los Terceros: 343 entidades constituyeron en el 2008 el 40% de las ventas.

Tabla 1: Principales Clientes por Cadenas y Grupos Empresariales.

<i>Cadena Cubanacan</i>	<i>Cadena Islazul</i>	<i>Entidades de apoyo:</i>	<i>Grupo de Gaviota</i>
Hotel Caneyes	Hotel Elguea	Emprestur S.A.	Hotel Ensenachos, (Cadena Royal Hideaway)
Hotel Granjita	Hotel Santa Clara Libre		Hotel Las Dunas, (Cadena Meliá)
	Hotel Hanabanilla		Hotel Sol y Meliá Cayo Santa María (ambos de la Cadena Meliá)
	Hotel Costa Sur.		Hotel La Estrella (Cadena Barceló)

Fuente: Elaboración propia.

Entre los principales clientes terceros tenemos:

- ✓ ECOT Cayo Santa María
- ✓ OBE Eléctrica
- ✓ EPPA Villa Clara
- ✓ Empresa de Servicios a Trabajadores
- ✓ Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco
- ✓ Geominera del Centro

- ✓ Geominera Cubanex
- ✓ Electroquímica de Sagua
- ✓ Unidad Básica Suministro Agropecuario
- ✓ Seguridad y Protección del Poder Popular

Estos 10 primeros clientes compraron en el 2008, 1.10 millones CUC.

Análisis de los proveedores.

Las compras de los productos importados se realizan a las Divisiones Importadoras que atienden Alimentos (DIDA), Ferretería e Insumos (DIPPIE) y la División de Inversiones. Las demás compras se realizan a la Producción Nacional; entre los principales proveedores tenemos, por niveles de compras en el año 2008: (Anexo 27)

- ✓ Empresa Los Portales: con un total de compras de 1 029 278 CUC.
- ✓ Bravo Productos Cárnicos: con un total de compras de 666 264 CUC.
- ✓ Empresa Mixta Rio Zaza: con un total de compras de 277 574 CUC.
- ✓ Oro Rojo Comercializadora: con un total de compras de 117 051 CUC.
- ✓ Suchel Proquimía: con un total de compras de 92 231 CUC.
- ✓ Coracan: con un total de compras de 53 939 CUC.
- ✓ Productos Sanitarios S.A.: con un total de compras de 47 022 CUC.

Análisis Interno de la Empresa.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la Empresa, teniendo en cuenta la identificación de la calidad y la cantidad de recursos disponibles con que cuenta. Apoyados en los especialistas de cada área y en el grupo de expertos, se analizaron las dos áreas estructurales, la de Regulación y Control que está integrada por la Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas y Dirección de Gestión del Capital Humano, la otra área esta integrada por las tres Unidades Empresariales de Base.

Regulación y Control

Dirección General.

Estos órganos son regulados en cuanto a funcionamiento y composición por el Director General de la Empresa que los crea por Resolución. Los acuerdos de estos órganos de dirección solo tienen carácter de obligatorio cumplimiento con la aprobación del Director General. Los Órganos de Dirección Colectiva de la empresa son:

- Consejo de Dirección de la Empresa.

- Consejo de Dirección de las Unidades Empresariales de Base.

Como método y estilo de trabajo de la dirección colectiva, la empresa establece intercambios con los trabajadores a través de matutinos, vespertinos, asambleas de afiliados, colegios de compra, reuniones con los grupos de trabajo, donde se comunican e intercambian los problemas existentes tanto del área como de la empresa en general, así como se valora de forma colectiva el cumplimiento de los objetivos y metas trazados, en aras de aumentar la eficiencia de la empresa y garantizar el sistema de valores compartidos de la organización. Permaneciendo como un problema la poca visión de la dirección de la empresa en cuanto a la capacitación efectiva de los trabajadores.

Dirección Económica Financiera.

La estructura de la Dirección de Contabilidad y Finanzas está conformada por un Grupo Contable y un grupo Financiero que son los encargados de realizar toda la labor económica de la entidad, registra, analiza y controla los resultados, dedica un gran esfuerzo respecto a mantener un buen flujo financiero, manteniendo las cuentas por cobrar y pagar dentro de los límites establecidos. Se encarga en lo fundamental de brindar el servicio de información económica-financiera a clientes internos y externos, para facilitar la toma de decisiones a cualquier instancia.

Dirección de Gestión del Capital Humano.

Esta conformado por un Director y una especialista en RRPP. Su labor principal es el reclutamiento del personal idóneo, la atención a los trabajadores que incluye el sistema de pago y estimulación, la capacitación de los mismos y el control de la disciplina laboral. En el área el Convenio Colectivo de Trabajo recoge los elementos básicos en los cuales se sustenta la atención al hombre como factor perceptible dentro de la Empresa.

La plantilla aprobada actual tiene 60 cargos en total, desglosados en las siguientes categorías ocupacionales:

Dirigentes.....	12
Técnicos.....	34
Administrativos.....	0
Servicios.....	4
Obreros.....	10

El personal actual de la entidad se encuentra debidamente capacitado, y se comporta de manera estable en su trabajo, por lo que la fluctuación laboral en la entidad es mínima.

Unidades Empresariales de Base.

UEB Logística.

En esta UEB existen 4 Brigadas de Recepción, Distribución y Entrega que son las responsables de los despachos de las mercancías, el control de los inventarios, el cumplimiento de las normas de almacenamiento, el stock mínimo y máximo, la rapidez y calidad de la atención al cliente a la hora del despacho.

Cuenta también con la Brigada de Transporte encargada de todas las actividades para la atención al parque de vehículos, garantizando la distribución programada de las ventas a las entidades directas del turismo, presta servicio a la UEB Comercial para el traslado de mercancía desde los proveedores hasta la empresa en algunas ocasiones. Y también apoya el trabajo de la UEB Caibarien en el traslado hacia la cayería de los pedidos.

UEB Comercialización.

Está constituida por la fuerza de ventas (siete trabajadores): un facturador, cuatro especialistas, un especialista principal y el Director, que efectúan la labor de compra y venta conjuntamente.

Cada especialista responde por el plan de ventas de un área específica además de ser el responsable del inventario, margen, rotación de productos, evaluación de las compras, ventas, reaprovisionamiento, nuevos productos a integrar la cartera y atiende personalmente a una o más entidades del turismo, y todos participan en la venta directa del salón de ventas.

El plan de Mercadotecnia de la Empresa se encuentra confeccionado (Anexo 28) el esfuerzo del mismo se concentra en el cumplimiento del plan de ventas, en garantizar el 90% de los pedidos, evaluando semanalmente los productos deficitarios, así como trabajar con la demanda mensual hotelera, tratando de minimizar y eliminar los deficitarios en el sector.

UEB Caibarien.

Por su situación Geográfica, todos los esfuerzos de crecimiento están orientados a esta UEB, por la importancia que reviste su desarrollo, para poder dar respuesta a las necesidades del polo norte, y lograr el posicionamiento deseado en este territorio. Presenta problemas de infraestructura, en estos momentos, se encuentra en construcción un almacén con mayor capacidad de almacenaje y neveras refrigeradas.

Con los resultados que se obtuvieron en el **Diagnóstico** se procede en sesión plenaria a elaborar y analizar la **matriz D.A.F.O.** que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de la empresa.

Las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** han sido presentadas en orden de importancia, de acuerdo a la evaluación realizada por el Consejo de Dirección de la Empresa, donde se realizó la Matriz de impactos cruzados marcando con una X los aspectos por orden de importancia para medir el impacto de estas en la organización.

El análisis de los aspectos externos va a comprender una lista de oportunidades y amenazas que son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar, pero pueden favorecer o afectar el funcionamiento del sistema y frenar el cumplimiento de la misión de la Comercializadora. El análisis de los aspectos internos comprende la lista de fortalezas y debilidades, analizadas por el grupo de Diagnóstico como fundamentales para el desempeño de la entidad.

Principales Fortalezas:

1. Cartera de productos amplia que cubre necesidades del sector y las especificidades de los Hoteles del Cayo.
2. Condiciones favorables de comunicación con los Hoteles a través de encuentros directos, teléfono y correo electrónico y atención personalizada a los mismos.
3. Acceso a gestionar y adquirir productos específicos a distintos proveedores en el mercado internacional a través de Casa Matriz.
4. Contar con un capital humano, calificado y conocedor de la actividad que realiza.
5. Contar con una base de almacenes que abarca alimentos secos, refrigerados, insumos y ferretería en general, posibilitando al cliente adquirir una variada gama de productos dentro de la misma Empresa.
6. Sistema de Venta-Facturación y cobro perfectamente estructurado con vista a garantizar el control interno de los recursos con que operamos.
7. Existencia de estudios de los riesgos a los que está sometida la organización en sus distintos procesos y que puedan afectar el nivel de servicio al cliente.
8. Garantía de la rapidez en los despachos y transportación de las mercancías a las instalaciones turísticas.

Principales Debilidades:

1. Limitada capacidad de almacenamiento en Caibarién; no contar con la infraestructura y recursos necesarios para cumplimentar las exigencias de almacenamiento de la nomenclatura que circula.
2. Dificultades para realizar las recepciones sin afectar el resto de las operaciones del almacén, incidiendo esto en el nivel del servicio al cliente.
3. Relación contractual con un grupo de clientes numeroso, cuyo nivel de compras nos convierte en minoristas, limitando la eficacia del servicio a los hoteles, no obstante la prioridad que estos tienen.
4. No contamos con personal para el trabajo de descarga de mercancías
5. No se logra un trato de excelencia en el servicio a entidades fuera del sistema del turismo, en algunas áreas del centro.
6. Posibles pérdidas de las especificaciones de calidad de los productos.
7. Falta de visión en lo que representa para la empresa una capacitación efectiva de los trabajadores. (La capacitación no es un gasto es una inversión).

Principales Oportunidades:

1. Planta Hotelera creciente hacia 11 665 habitaciones en el 2010.
2. Contar con poca competencia en cuanto a la diversidad de productos que se comercializan.
3. Otorgamiento de créditos por parte de los proveedores de la Industria Nacional.
4. Contar con instituciones dentro y fuera del sector que pueden proporcionar la capacitación del personal.
5. Mejoramiento tecnológico en las áreas de almacenes.
6. Mercado atendido con alta fidelidad a ITH en virtud de una débil competencia y pocas opciones de compra en otras entidades.
7. Lograr en tiempo el crecimiento previsto en el área de almacenamiento de Caibarién.
8. Disminución de las medidas restrictivas por parte del gobierno estadounidense hacia Cuba, lo que conlleva a un flujo de turismo de dimensiones no conocidas.

Principales Amenazas:

1. Entrada directa de productores nacionales a los hoteles debido a Política Estatal.
2. Comercialización por AT Comercial de productos que actualmente no comercializa.
3. Fortalecimiento estructural y financiero de AT Comercial.

4. Fortalecimiento de la Tienda Mayorista Cimex.
5. Crisis mundial financiera y económica que contrae los mercados y los ingresos disponibles.
6. No contar en tiempo con la ampliación del área de almacenamiento en Caibarién y una infraestructura logística sobre todo en almacenes con vista a enfrentar los volúmenes crecientes de mercancía dado el crecimiento de la planta hotelera en la Cayería Norte.
7. No se planifican los arribos de mercancías, recibándose en ocasiones sin previa solicitud.
8. Posible suspensión de las ventas a los clientes Terceros.

Se confecciona la Matriz de Impactos cruzados quedando como el cuadrante más significativo, fortalezas-oportunidades (Anexo 29).

2.5. Conclusiones del Segundo Capítulo.

1. El **Diagnóstico realizado** constituye una fotografía analítica de la **situación actual** de la empresa Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa en su funcionamiento.
2. La aplicación del **procedimiento** propuesto para el Diagnóstico en las condiciones de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara demostró que **es posible su utilización** en este tipo de entidad.
3. La Empresa se caracteriza fundamentalmente por la **permanencia de los productos** seleccionados lo que conlleva al **prestigio** ganado entre sus clientes y la **capacidad de reacción** de su equipo de Dirección.
4. Mediante la aplicación de trabajo en grupos creativos, se identificaron las **ocho fortalezas**, siendo las más significativas, la amplia cartera de productos y el acceso a gestionar y adquirir productos específicos a distintos proveedores en el mercado internacional a través de Casa Matriz. Y como **debilidades** se determinaron **siete** representando las de más peso, la relación contractual con un grupo de clientes numeroso, cuyo nivel de compras nos convierte en minoristas, limitando la eficacia del servicio a los Hoteles, no obstante la prioridad que estos tienen, y las afectaciones que surgen para los clientes debido al proceso de recepción de los productos.
5. Los expertos reconocieron adecuadamente los principales factores del entorno que

afectan a la Empresa, describiendo las **ocho principales Oportunidades** y las **ocho Amenazas** que influyen sobre la misma, siendo respectivamente estas, el desarrollo creciente del Polo, que es un hecho y la segunda es la disminución de las restricciones hacia Cuba del gobierno norteamericano en cuanto a los viajes de sus habitantes y como amenazas el fortalecimiento de los competidores que ya están presente en el entorno, fundamentalmente AT Comercial.

6. Mediante la aplicación de la **matriz D.A.F.O.** se logró caracterizar a la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara, lo que significa que para su desarrollo perspectivo, se **propone la elaboración del Plan de Negocio** que permita en primer lugar Maximizar las fortalezas y las oportunidades (utilizando la estrategia Maxi-Maxi), y en segundo lugar trabajar con vistas minimizar las amenazas (estrategia Maxi-Mini).

CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ITH VILLA CLARA

3.1 Introducción

En el capítulo anterior a través del diagnóstico se determinó la situación actual de la entidad objeto de la investigación, a partir de sus resultados se plantea la elaboración del Plan de Negocio que contribuya a mejorar los procesos y garantizar la eficiencia y eficacia en su gestión, al constituir un documento formal que de manera ordenada y sistemática, detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.

En este sentido, el siguiente capítulo tiene como objetivo la **elaboración del Plan de Negocio de la empresa Comercializadora ITH Villa Clara**, aplicando el procedimiento elaborado por profesores del CETUR – UCLV, (González y Martínez, 2009). Esta metodología se considera adecuada al objeto de estudio práctico, y se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento seleccionado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Procedimiento seleccionado para elaborar el Plan de Negocio en empresas de apoyo al turismo.

El procedimiento a aplicar para la elaboración del Plan de Negocio de la Comercializadora Mayorista ITH. Villa Clara cuenta con las siguientes **etapas**.

- Etapa I Preparación
- Etapa II Orientación estratégica de la gestión de la Comercializadora.
 - Paso 1. Caracterización entidad
 - Paso 2. Descripción de la prestación del servicio.
 - Paso 3. Descripción del segmento de mercado
- Etapa III Proyección del plan de negocio
 - Paso 4. Estrategia de comercialización
 - Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos
- Etapa IV Implementación, control y perfeccionamiento

Etapa I- Preparación

Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, producir el involucramiento necesario en el personal y capacitarlo para su

contribución a la ejecución de las etapas del procedimiento; y confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Es una necesidad, que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos de las partes involucradas (dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas) en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Etapas II- Orientación estratégica de la gestión de la Comercializadora.

Su objetivo es asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Esta etapa está compuesta por tres pasos fundamentales.

Se inicia con la **caracterización general de la Comercializadora**, a partir de la determinación de los elementos que fundamentan la existencia y su desarrollo perspectivo, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son definidos o actualizados según los resultados del análisis del entorno interno y externo. Además, se procede a **analizar los productos y servicios** que brinda la empresa, haciendo énfasis en el valor distintivo que representa para el cliente, de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigido y las necesidades que satisface.

Se pueden destacar los recursos humanos, materiales y los procesos, además de incluir las proyecciones con que cuenta la empresa. Por último en esta etapa se realiza un análisis del **conjunto de factores que determinan los niveles de ventas y que influyen en la toma de decisiones de compra de sus clientes**; las características de sus clientes principales, preferencias, motivaciones, el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que se ofrece.

Además, se deben tener en cuenta las tendencias dominantes en la prestación de servicios. (Cambios en tecnología, productos, mercados, regulaciones o condiciones económicas). Y cuáles de esas tendencias podrían incidir en la gestión del servicio de la empresa.

La presencia y utilización de estos elementos en el plan de negocio de la Comercializadora permite desarrollar un pensamiento estratégico y analítico, no sólo a nivel de la entidad, sino en el tipo de empresa y el sector operante, convirtiéndose en el eje central para el establecimiento de objetivos y para el proceso eficiente de la gestión de la comercialización o la prestación del servicio.

A continuación se describen los elementos a tener en cuenta en cada uno de los pasos de la Etapa II.

Paso 1. Caracterización de la entidad.

1.1. Historia de la entidad

Describir el Grupo Empresarial al que pertenece la empresa, cuándo y porque se creó la empresa, y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Estructura y características del funcionamiento de la Comercializadora.

1.2 Objetivos y funcionamiento

Misión y visión a largo plazo de lo que desea la empresa. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias para mostrar los esfuerzos y desarrollar buenas relaciones con los clientes. Es importante fijar cuidadosamente los objetivos que se propone, para poder verificar si la empresa se está desarrollando en este sentido, deben ser efectivos, simples, y mensurables.

1.3 Localización y recursos

Describir dónde se localiza la empresa y de qué facilidades dispone.

Paso 2. Descripción del servicio que presta la Empresa

2.1 Descripción de productos y (o) servicios

Describir brevemente los productos y/o los servicios que ofrece la empresa. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso que se utiliza o utilizará.

2.2. Valor distintivo para el cliente

Exponer los aspectos que representan un valor distintivo para el cliente y las necesidades que satisface.

2.3 Perspectivas en la prestación del servicio de la empresa.

Si tiene planes de actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años.

En caso afirmativo, describir brevemente lo que se planea hacer. Aspectos destacables en la capacidad de gestión de los productos que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores.

Paso 3. Descripción del segmento de mercado

3.1 Estudios de mercado

Comentar si en la entidad se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve. Describir características y conjunto de factores que determinan esa investigación. Niveles de venta, y los mercados principales, preferencias, motivaciones. Explicar los servicios que se ofrecen, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que la entidad deberá competir. Identificación del mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos.

3.2 *Proceso y criterio de compras de los clientes*

Es importante saber cómo y por qué los clientes deciden comprar sus productos y no los demás de la competencia. La importancia del precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que se ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

3.3. *Tendencias clave en el sector turístico respecto a la comercialización.*

Explicar brevemente las tendencias dominantes en la comercialización. (Cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas). Y cuáles de esas tendencias podrían afectar la organización en los próximos años. Considerar qué mercados tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas. Qué acciones potenciar al respecto.

Etapa III- Proyección del Plan de Negocio

Para desarrollar un cambio satisfactorio que permita planear con eficiencia los procesos de la comercialización según el procedimiento propuesto, es necesario estudiar y definir las posibles adecuaciones que, en el contenido de las funciones y procesos internos debe asumir la empresa de apoyo al turismo para garantizar una correspondencia entre los objetivos propuestos y los mecanismos establecidos para su logro. Ello implica, por tanto, desarrollar un enfoque que permita evaluar en la práctica, los aspectos siguientes: (Adaptado de Menguzzato & Renau, 1991; Koontz & Weihrich, 1998):

- Identificación del segmento que conforman los clientes y competidores, que implica una situación de decisión y acción diferente.
- Posibilidad de gestionar sus propios recursos.
- Disponer de planes, programas y presupuestos en cada periodo de trabajo.

El objetivo fundamental de esta etapa es describir las estrategias de comercialización que establece la empresa para sus productos, y en función de ello determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades financieras y de personal, así como la programación

de las acciones requeridas para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal con las competencias necesarias para la gestión con la puesta en marcha del plan de negocio, de manera que se garantice el desarrollo eficaz del plan y el logro de los beneficios esperados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto. La realización de esta etapa se llevará a cabo mediante la consecución de tres de los pasos establecidos a partir de la etapa anterior.

Esta tercera etapa parte del análisis de la posición competitiva de la empresa, previendo cómo los mercados pueden cambiar durante el período del Plan de Negocio. Luego se realizará un estudio de la estructura y organización de los recursos humanos, dada la necesidad de garantizar el personal disponible habitualmente y como se debe comportar este aspecto en los próximos años. Además se procede a la descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades. Por último, esta etapa de proyección del plan de negocio determina la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas por concepto de ventas. La descripción de los elementos a incluir en cada uno de los pasos de la tercera etapa son:

Paso 4. Estrategia de comercialización

4.1 Mercado objetivo

Definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región. Prever cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Diseñar los posibles escenarios.

4.2 Descripción de los competidores principales

Enumerar los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de los servicios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

4.3 Análisis de la posición competitiva

Identificar las ventajas competitivas de la empresa sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.

4.4 Estrategia de precios

Cómo están establecidos los precios de sus productos o servicios y cómo son en relación con los de sus competidores.

4.5 Estrategia de comunicación y Promoción

Cómo se dan a conocer los productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados los clientes, y cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta. Destacar las actividades que emprenderán con ese objetivo.

Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos

5.1 Estructura

Describir la organización de la empresa. Comentar cuánto personal dispone habitualmente y cuánto debe tener en los próximos años. Descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades.

5.2 Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de dirección. Listar con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso.

5.3 Personal

Explicar si existe necesidad de personal, cómo se va a cubrir el o los cargos que no son de dirección señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que está en condiciones de suministrar o si se acudirá a la capacitación externa.

5.4 Mercado de trabajo

Contemplar qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en la empresa.

5.5 Métodos de trabajo

Explicar si la empresa puede variar el método de trabajo o prestación de servicio y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación.

Paso 6. Información económica-financiera

En la etapa de proyección del plan de negocio se debe saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas. Para ello, la información financiera básica que debe contener el plan de negocio comprende cuatro documentos principales:

- 1.** *Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal, que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán.*
- 2.** *Flujos financieros anuales para el segundo y tercer año fiscal.*
- 3.** *Balance proyectado a tres años.*
- 4.** *Estado de Resultados proyectado a tres años.*

En el Balance se requiere una información como punto de partida. Debe elaborarse una planilla que contenga los datos del balance inicial para el período correspondiente al plan de negocio considerado. Además de las cifras contenidas en el Balance interesa conocer:

1. Situación a la fecha de presentación del plan.
2. Plazos de cobros y pagos
3. Principales acreedores.
4. Principales contingencias incorporadas al Balance.
5. Factores que han alterado su rentabilidad.

El Balance General proyectado es necesario para que se conozca cómo queda la situación al término de cada año, en especial la relación activo pasivo.

Estado de Resultados proyectado con frecuencia anual, reúne la información que ha sido preparada a la que pueden agregarse los intereses de cada operación de crédito que haya efectuado, amortizaciones e impuestos de cada uno de los años proyectados.

Con la integración de los elementos propuestos en esta etapa del procedimiento se garantiza un elevado nivel de correspondencia entre los recursos más importantes a la hora de poner en práctica el plan de negocio, es decir, recursos humanos, financieros y el cliente como eje fundamental en la gestión de ventas de la empresa.

Etapas IV- Implementación, control y perfeccionamiento

Esta etapa tiene como objetivos principales mantener el control sobre la implementación de lo proyectado en la etapa anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa y cada paso establecido, permitiendo con su integración, al cierre de un periodo de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así, la puesta en marcha del Plan de Negocio, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación. En esta etapa, la gerencia de la empresa debe brindar el máximo apoyo al plan, deben entender que el Plan de Negocio es una herramienta para la gestión sobre bases diarias, más que un ejercicio académico de escribir objetivos una vez al año. Por ello, cada etapa establece los pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos; elementos con los cuales, en cada período, se compara los resultados logrados y se determinan las formas

de estimulación y reconocimiento por el desempeño. El procedimiento plantea un control, cuya finalidad es lograr la superación y perfeccionamiento de la gestión del plan de negocio. Una parte importante es la elaboración del resumen ejecutivo, que debe incluir los aspectos más importantes del plan, y estará ubicado al inicio del documento.

Paso 7 Normativas para el funcionamiento la Comercializadora

7.1 Documentos normativos

Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar o condicionar la actividad de la empresa en forma directa. Licencias o permisos requeridos para su funcionamiento. Qué medidas se han tomado en consideración para el adecuado cumplimiento de las mencionadas normativas.

7.2 Protección.

Sistemas de protección o mecanismos empleados con este fin.

Paso 8. Plan de implementación

8.1 Inicio de las actividades del PN

Reflejar cuándo se iniciarán las actividades contenidas en el plan de negocio, y quiénes serán los responsable de llevarlas a cabo. Así como cuándo finalizarán las mismas. El plan debe ser flexible, permitiendo la retroalimentación.

8.2 Riesgos

Identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios durante la continuación del plan de negocio. Diferenciar dos tipos de riesgos: *los propios del sector y los intrínsecos de la empresa*. Si es necesario considerar algún otro riesgo (que no sea de sector) que pueda afectar el éxito de la gestión de la empresa, explicarlo indicando cómo se prevé atenuar el impacto del mismo.

8.3 Estrategias de contingencia

En el plan de negocio se deben incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que no alcance los objetivos previstos.

Paso 9. Información adicional

Si se considera conveniente, se puede agregar a continuación ó adjuntar como Anexos, la información que se considere relevante y el Plan de Negocio tal como la de carácter técnico, promocional, económica-financiera adicional, entre otras.

Paso 10. Resumen Ejecutivo

Esta parte del Plan de Negocio, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, aunque debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocio, e inmediatamente después de la carátula, y debe contener:

- Breve caracterización de la entidad.
- Descripción de los productos y servicio.
- Principales oportunidades de mercado.
- Elementos fundamentales de la estrategia de comercialización.
- Estructura y gestión de los recursos humanos.
- Información económica – financiera.
- Principales documentos normativos de la entidad.

3.3 Resultados de la aplicación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara

Para validar la hipótesis planteada en esta investigación, se aplica el procedimiento propuesto en la empresa Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara. Por lo que se muestran los principales resultados de la aplicación, en correspondencia con el paso 10 del procedimiento, el cual tiene como objetivo la elaboración del **Resumen Ejecutivo**.

Para la aplicación del procedimiento seleccionado se trabajó conjuntamente entre expertos y especialistas de la empresa objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos, encuestas, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos consolidan el plan de negocio de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, lo cual permite, en primer lugar, tener una valoración inicial acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación y además, la posibilidad de generalización del mismo en otras empresas comercializadoras con similares características en el país.

En el marco del Capítulo 3 de este Trabajo de Diploma, se presentan a continuación los principales resultados reflejados en el Resumen Ejecutivo.

Resumen Ejecutivo

- **Breve caracterización de la empresa.**

La Comercializadora Mayorista ITH S.A. cuyas siglas en inglés International Trading House significan (Casa Internacional de Negocios) sociedad mercantil de capital ciento

por ciento Cubano, patrocinada por el Ministerio de Turismo, constituida al amparo de la legislación de la República de Cuba, con personalidad jurídica y patrimonio propio, surge de la unificación de dos comercializadoras de iguales características (Abatur S.A. y ITH S.A.). Se crea por la necesidad de potenciar y aumentar la capacidad de compras, la consecución de mejores precios de circulación interna y la disminución de los costos de importaciones. En el año 2005 se convierte en el Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A., con una nueva concepción de trabajo fundamentada en abastecer al Turismo.

El Grupo está formado por tres Empresas Importadoras, DIDA División Importadora de Alimentos y DIPPIE División Importadora de Ferretería e Insumos y la División Importadora de Inversiones, las cuales son las principales proveedoras de productos importados a las Empresas Territoriales.

La Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, es una empresa en el paso de Implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, su **estructura organizativa** está basada en un área de Regulación y Control (Dirección General, Dirección Económica Financiera, y Dirección de Gestión del Capital Humano) y tres Unidades Empresariales de Base (UEB Comercial de Santa Clara, la UEB Logística y la UEB de Caibarién).

La Comercializadora se encuentra ubicada en la Carretera Central Km 298 y Circunvalación Norte, y la UEB de Caibarién radicada en Avenida 9 # 1008 entre 10 y 12. Consta de dos edificios administrativos en Santa Clara con el Salón de Ventas, tres naves con un área total de almacenamiento de 1512.00 m², divididos en cuatro almacenes por genérico de los productos. Como medios de almacenaje manipulación e izaje, posee cinco montacargas dos de combustión y tres eléctricos de 2.5 y 1.5 toneladas respectivamente y siete traspaletas, una de ellas eléctrica, distribuidas por almacenes y estanterías para paletas y cargas fraccionadas. Para los productos congelados tiene seis neveras de congelación con un área total de 99.9m², y uno de mantenimiento con 36.00m².

En Caibarién cuenta con dos almacenes uno de 24 m², donde además radican las oficinas y otro mayor de 256 m², tiene una nevera de congelación y una de mantenimiento, con un área de 8 m² y 10 m². Se encuentra en fase de construcción un almacén que aumentará considerablemente la infraestructura de esta UEB.

Para los movimientos de mercancías tiene una **base de transporte** constituida por carros para carga: cuatro paneles de 1.5 toneladas cada uno, tres camiones de 10 toneladas, uno de 8 toneladas y uno camión refrigerado de 10 toneladas.

➡ **Descripción de los productos y servicio.**

La **Misión** de la Comercializadora es: *‘Somos la Comercializadora del sector del turismo en el territorio de Villa Clara que trabaja para garantizar productos y servicios oportunos, de calidad, con buenos precios para alcanzar la satisfacción de sus clientes, a través del trabajo de un colectivo laborioso, revolucionario y conocedor de los valores de la revolución y de la organización’*

Como su Misión plantea, la Empresa **ofrece el servicio** de comercialización de productos, destinados al abastecimiento de los tres segmentos que componen el mercado atendido, de los productos que circula el Grupo Empresarial y que exponemos a continuación.

Tabla 2: Productos que circula la Comercializadora Mayorista ITH.

Genéricos	Específicos
Ferretería y Tecnología	Revestimientos y pavimentos cerámicos, pinturas e impermeabilizantes, materiales y muebles de oficina, piezas y accesorios para baños y lavanderías, gases refrigerantes y kit de montaje para aires acondicionados, aires acondicionados, muebles sanitarios y grifería, material eléctrico, medios de protección humana, baterías y neumáticos.
	Transporte automotor, piezas de repuesto y accesorios y lubricantes.
Insumos	Hoteleros, productos químicos y gastronómicos.
Refrigerados	Productos cárnicos, productos semi-elaborados, zumos de frutas congelados, vegetales congelados y papas para freír.
	Embutidos, productos lácteos y frutas y vegetales
Alimentos Secos	Granos, pastas, salsas, y cereales, conservas de frutas y vegetales, minidosis de frutas, sal y azúcar, conservas cárnicas, conservas del mar, productos para elaborar comidas chinas, japonesas, mexicanas y confituras y turrone.
	Refrescos, jugos, aguas y maltas, bebidas fuertes, cervezas, vinos y licores, cigarrillos y confituras.

Fuente: Tesis de Maestría Odalis Mondeja Pérez

Como **servicios añadidos** se ofrece la atención personalizada, la transportación de las mercancías hasta los almacenes de las entidades turísticas, servicios de post-venta, garantías y está aprobado el “Procedimiento para las Devoluciones”.

El Producto y/o Servicio que oferta ITH se **distingue** principalmente por la “Atención personalizada a los clientes del Sistema, que se caracteriza por la atención individual e inmediata con prioridad por el comercial designado; la transportación de la mercancía hasta el almacén de la entidad que compra y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Los clientes Terceros identifican a la Comercializadora ITH como una de las principales del territorio y reconocen que los servicios que brinda están acorde con las dimensiones aceptadas de la Calidad, la amplia gama de productos en las diferentes líneas que comercializa, la calidad de sus productos, la rapidez y agilidad con que se les despacha, la seguridad, la buena atención y el respeto, hacen que ITH se encuentre en la preferencia de sus actuales clientes.

La entidad tiene como **perspectiva** mejorar el abastecimiento oportuno y con calidad de los productos y/o servicios que oferta, logrando crecer, y elevar la productividad de la entidad, y posicionarse en el mercado de la Cayería Norte pero manteniendo el mismo objeto social, que es abastecer a las entidades del sistema.

➡ **Principales oportunidades de mercado.**

El **mercado** cubano, pondera otros elementos que van más allá de la simple compra de un producto o su precio. La atención personalizada ha ayudado mucho en el posicionamiento alcanzado en el territorio ya que según opiniones de los clientes, ayuda a la disminución del tiempo de espera y agilización de las gestiones de compras con una reducción del coste de la misma. Disminuye los productos deficitarios. Mejora el desarrollo de la capacidad de respuesta mediante un constante flujo de información. Asesora en la búsqueda de productos sustitutos y a la hora de comprar productos nuevos. Ayuda en la disminución de los costos de adquisición de los productos en el Hotel. Coopera en la introducción de productos de la Producción Nacional. Asesora en materia de almacenajes y rotación de inventarios. Existe mayor interacción del especialista que atiende la entidad con cada profesional por área, ganando en experiencia y conocimientos de la estrategia del cliente.

La **tendencia** clave en la comercialización que realiza ITH Villa Clara es el crecimiento acelerado hasta alcanzar la cifra en el 2015, de 12 000 habitaciones de categorías superiores a las cuatro estrellas que obligan a la comercialización de productos con un mayor grado de especialización. La necesidad de una mayor gestión mercadotécnica basada en la Estrategia de la Venta Personal por los requerimientos mayores y la urgencia de los pedidos así como de una mayor información directa al cliente de ITH. El mayor arbitrio del resultado económico de las ventas que posibilita la mejor acción de una Estrategia de Precios, y el cambio conceptual acerca del papel y estructura de la UEB de Caibarien, son tendencias obligadas en la orientación mercadotécnica de la

Empresa. El desarrollo tecnológico de la base logística y de las comunicaciones electrónicas ha permitido a la empresa un mayor flujo de información e interacción con los clientes más alejados. Una debilidad actual es no contar con un sitio de Comercio Electrónico que facilitaría más la comunicación con el Sistema del turismo.

➡ **Elementos fundamentales de la estrategia de comercialización.**

Los **Cientes** de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara están integrados por tres segmentos, los clientes que pertenecen al Mintur (23), la planta hotelera del Grupo Empresarial Gaviota (10), y los denominados Terceros (343). (Anexo 30).

- **Turismo:** Se caracteriza por una conducta de compra estable, cautiva y sin modificaciones apreciables de la cartera de productos formadora de su función demanda por razones económicas (costo/peso), recibe principalmente un turismo de tránsito, ocupación preponderante de Turismo Nacional que se le suma la decisión gubernamental de suspender el alojamiento de turistas nacionales y Cuadros Destacados. Hoteles con “Estándares de calidad” no aplicados en la gestión y un capital Humano que descubre falta de profesionalidad. No hay un crecimiento considerable de la Planta Hotelera. Participan en el 30 % de las ventas de ITH.

- **Grupo Gaviota:** Ubicado en la Cayería Norte de la provincia con una aplicación más definida y consistente de los “Estándares de calidad” y más elevados, con Chef y Jefes de Compras experimentados y capaces. Cartera de productos de mayor especialización, amplitud y variedad, solicitadas por los turistas extranjeros que nos visitan que obligan a la búsqueda de productos no comunes. Participan del 30 % de las ventas de ITH.

- **Terceros:** Demandan preferentemente Alimentos Secos y Refrigerados para comedores obreros o módulos de merienda. Demanda inelástica respecto a los precios, repetitiva y definida. Alta fidelidad y pocas opciones de compra en otras Comercializadoras. Estiman la seguridad en la compra. Realizan la transportación por medios propios. Participan en el 40 % de las ventas de ITH lo que les da preponderancia en el cumplimiento del Plan de ventas e importancia como clientes.

Los Consumidores finales de los productos de la Comercializadora Mayorista ITH son los **Turistas Extranjeros** quienes mantienen como regla los hábitos de consumo de sus respectivos países y los trabajadores de **Empresas Cubanas**.

Del mercado atendido, existe un segmento que está en franco crecimiento hasta el año 2015, que son los Hoteles pertenecientes al Grupo Empresarial Gaviota, lo que motivó la

decisión de confeccionar un Plan de Negocio. La decisión de la Dirección del Grupo Empresarial y la dirección del Mintur, de restringir la venta a los Terceros y la evaluación futura de eliminarlas, traerá consigo una disminución de las ventas, por lo que la **estrategia** trazada por la Comercializadora está orientada al posicionamiento en el mercado de la Cayería como la vía para sustituir los ingresos por concepto de ventas a Terceros.

Debido a las políticas trazadas por la dirección del país hay que priorizar como **proveedor** la Industria Nacional, siempre y cuando sus productos reúnan los requisitos de competitividad, técnicos, calidad, entrega, precios, pagos, requeridos por el sistema. En caso de no cumplir con ellos se promoverá la utilización de nuestro canal de distribución y puntos de ventas, tanto a nivel nacional como territorial.

Las compras de los productos importados se realizan a través de **(DIDA)** con un total de compras en el 2008 de 2.00 millones CUC, **(DIPPIE)** con 1.77 millones CUC y la División de **Inversiones** con 0.025 millones CUC. Sus almacenes se localizan en Valle Grande, Frigorífico y Berroa respectivamente. También se realizan traslados de otras Empresas y Divisiones Territoriales, sobre todo aquellas que son importadoras.

De la **evaluación** realizada a los proveedores, se concluyó que la Comercializadora, dispone de proveedores estables, importantes para la consecución del proceso de prestación de servicios turísticos a las entidades del sistema y a los llamados terceros que tienen relación de una forma u otra con las entidades directas.

Los principales **proveedores** son: Empresa Los Portales S.A., Bravo Productos Cárnicos S.A. Empresa Mixta Río Zaza, Oro Rojo Comercializadora, Suchel Proquimía, Coracan, Productos Sanitarios S.A.

Los principales **competidores** que pudieran afectar la labor de la entidad:

- ✓ Comercializadora Mayorista AT Comercial.
- ✓ Comercializadora Mayorista Cimex.
- ✓ Otros competidores, que tiene la comercializadora son las distintas empresas de la producción nacional, los cuales venden directo a los clientes finales.

La Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, tiene como **ventaja competitiva** poseer una base de almacenes que consta de diversas naves, que permite almacenar distintos tipos de productos. Y dentro de esta gama posee una amplia cartera, constituida por productos nacionales e importados, lo que permite la compra de un paquete mas

completo, tanto en Santa Clara, como en Caibarien, aunque allí existen dificultades con la capacidad de almacenamiento.

La **Estrategia de Precios** está basada y regulada principalmente por la Resolución P-88/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios la que aprueba con carácter de máxima la tasa comercial en Moneda Nacional y en Moneda Convertible que se aplican a los productos comercializados en las Empresas Mayoristas ITH, sobre el costo de la mercancía comercializada los que se relacionan en el cuerpo de dicho documento. Estos precios están por debajo de la media de otras comercializadoras.

Además existen modificaciones internas que varían los precios sin vulnerar la antedicha resolución y que son dictadas y pactadas con los proveedores por Casa Matriz, por conveniencia mutua; también existen precios acordados para la venta a clientes del sector, y para la venta de productos de Inversiones y Compras Especiales. Para los Lentos Movimientos y Ociosos o que tengan problemas de imagen existen regulaciones y disminuciones en su venta y para Empresas de Capital Mixto, está regulada la venta en una sola moneda, es decir en divisas.

La empresa persigue un objetivo principal detrás de todas sus acciones de **comunicación y promoción** y es lograr el posicionamiento en los mercados atendidos, para ello es necesario transmitir fiabilidad, certeza y confianza. Todas las acciones de la estrategia están dadas por la necesidad de posicionarse en la mente de los clientes. La venta directa con respuestas rápidas y seguras en la búsqueda de mercancías especiales, deficitarias, circulación de los inventarios no de manera fría sino interactiva, dando la seguridad de que la mercancía solicitada está segura, y se le hará llegar en el menor tiempo posible, el flujo constante de información, sobre entradas, posibles rupturas de stop, productos sustitutos, cambios de precios, descuentos por diferentes motivos y otros, visitas mensuales a los Hoteles de la Cayería, reunión con clientes del territorio semanalmente, y tener la tienda actualizada con la exhibición de los productos en existencia, pero viendo y sintiendo al cliente como persona y no como un número estadístico.

Se utilizan también los canales de información y divulgación que ofrece el Mintur: a través de páginas en Internet, revistas, participación en ferias y otras; mostrando la solidez de la comercialización de la empresa.

➡ **Estructura y gestión de los recursos humanos.**

La **Dirección de Gestión de Capital Humano** esta conformada por un Director y un técnico en gestión de los RRHH y es la encargada de la selección e integración de los nuevos trabajadores, de la capacitación, estudios de OTS, seguridad y salud del trabajo, la evaluación del desempeño, la estimulación moral y material de los trabajadores. La atención al hombre es un factor perceptible dentro de la Empresa. Se encuentra implantado un sistema de pago conformado por 6 sistemas (Anexo 31) con el objetivo del incremento de la eficiencia y eficacia de la empresa en el desempeño de su misión, motivando a los trabajadores e impulsando el incremento de los resultados de la gestión de la empresa. La plantilla aprobada actual tiene 60 cargos en total (Anexo 32)

El personal actual de la entidad se encuentra debidamente capacitado, y se comporta de manera estable en su trabajo, por lo que la fluctuación laboral en la entidad es baja.

➡ **Información económica – financiera.**

La Comercializadora Mayorista ITH de Villa Clara ha experimentado un notable y sostenido crecimiento de sus ventas desde el año 2000 con 4.5 millones CUC hasta el 2008 con 10.0 millones CUC. Los principales modelos de Estados financieros y el nomenclador de cuentas (Anexo 33).

- Sus principales indicadores **económicos y financieros** en el 2008 se comportaron positivamente. Su índice de margen comercial aumentó a 1.27 en el 2008, logrando una utilidad de 600.07. El costo total por peso de ingreso disminuyó a 0.0301. Los costos y gastos por peso de ingreso se comportaron al 0.9393.
- En los indicadores financieros el capital de trabajo se comportó en 656 348 cuando en el 2007 se encontraba en 310 227, lo que provee a la dirección comercial de una reserva de capital para poder efectuar las transacciones comerciales. Contando con un activo circulante de 3 363 411, y un pasivo circulante de 2 707 063.
- El ciclo de cobros se comportó en 35.1 días, situación provocada por los cobros a las entidades de Gaviota, sobre todo en los períodos de la baja turística y las cuentas por pagar en 32.7 días. La liquidez se comportó en 0.85, lo que nos da la capacidad de enfrentar obligaciones a corto y mediano plazo.
- Los inventarios cerraron con 0.99 millones CUC, con una rotación anual de 9.03. La solvencia se incrementó a 1.22 al cierre del año.

➡ Principales documentos normativos de la entidad.

- Escritura Notarial No. 13. Notaria Especial. Aprobación del objeto social. (la cual se modificó en el enero del 2009, pendiente acuerdo social por escritura).
- Escritura Notarial No. 1250, de fecha 5/09/07 ante la Lic. Carmen Alicia Pérez Díaz. Cambio de la denominación de la entidad.
- Escritura Notarial No. 1224 Notaria Especial. Acta de Protocolización de los estatutos.
- Certificación Creación de la Entidad mediante escritura número 2093 del 01 agosto 1994. Inscrita como Sociedad Mercantil de Capital netamente cubano.
- Res. 440 de fecha de 13 mayo del 2003. Cámara de Comercio de Cuba dictada por el Ministro de Comercio Exterior de la República de Cuba, donde se ratifica la autorización en calidad de Importadora.
- Autorización para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario.
- Escritura No. 429. Protocolización Creación de las Empresas Territoriales.
- Resolución. Internas Aprobación del Reglamento del C/D 17/2007, Reglamento Disciplinario Interno 12/2007, Convenio Colectivo de Trabajo.

3.4 Validación del Plan de Negocio diseñado mediante el Juicio de Expertos

La El Plan de Negocios elaborado para la comercializadora Mayorista ITH Villa Clara será validado utilizando el método de Juicio de Expertos, considerando en su selección estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica del área comercial y directivos de la empresa objeto de estudio, de manera que se incluyan valoraciones desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen coincidiendo con De Arquer (2006). La persona que se considere como «experta» debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración.

Etapas de la metodología utilizada:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos
2. Precisar el instrumento de validación para aplicar a los expertos
3. Calcular el número de expertos
4. Definir las características que debe reunir el experto
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos de la metodología:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos. Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- **Carácter sistémico e integrador:** Forma parte integrante del proceso organizativo, del proceso de compra-venta y del sistema informativo de la empresa. Comprende un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para la eficaz toma de decisiones.
- **Capacidad para solucionar la problemática planteada:** Está referida a la capacidad razonable del Plan para la identificación de las necesidades que puede satisfacer dentro de la empresa para su posterior implantación.
- **Aplicabilidad:** Se refiere a la factibilidad de aplicación del Plan de Negocios en la empresa en cuanto a su adecuación a las características de ITH Villa Clara, a las condiciones tecnológicas existentes, y desde las perspectivas de un análisis costo beneficio.

2. Precisar un instrumento de validación para aplicar a los expertos. Para realizar la validación se utilizó un instrumento diseñado por Raquel Balido, (2007); (Anexo 34), en el cual se analizan las características del Plan elaborado, que se deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno significa el mayor grado de inadecuación y cinco la mayor adecuación entre los aspectos a evaluar y el Plan en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión (1):

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

Donde:

- i: Nivel de precisión deseado (0,10).
- p: Proporción estimada de errores de los expertos.
- K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.
- Como considera $P=0,01$, $i=0,10$ y $K=6,6564$ el grupo de expertos se conformó por 7.

4. Definir las características que debe reunir el experto. Se ha considerado como requisitos para que una persona sea seleccionado experto en este caso:

- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de Comercialización
- Tener 3 años de experiencia o más en esta actividad.

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

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los expertos siguientes:

- Director de la Comercializadora Mayorista ITH División Villa Clara
- Director UEB Comercial de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Director UEB Caibarien de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Director UEB Logística de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Especialista Comercial de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara
- Profesor de CETUR UCLV.
- Profesor de Formatur.

Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos. El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados.

6. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall. La opinión de los expertos analizada a través del coeficiente de concordancia de Kendall arroja que todos los expertos ubican sus respuestas en los escaques bastante adecuado o adecuado.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

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

donde,

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces.

N: número de factores ordenados.

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas

Como resultado se obtuvo $W = 0,95$, resultado que se considera una alta concordancia.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el Plan de Negocio posee:

- Carácter sistémico e integrado
- Capacidad para solucionar la problemática planteada
- Aplicabilidad
- En fin que tiene beneficios tangibles e intangibles.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña un Plan de Negocio, para la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, entonces se logrará contar con una herramienta que garantice el perfeccionamiento de la gestión de la empresa logrando dar respuesta a las exigencias y demandas de su mercado atendido, posibilitando una cohesión para enfrentar el desafío que plantea el desarrollo del turismo en el territorio”.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo:

1. La **aplicación del procedimiento** propuesto para elaborar el Plan de Negocio en la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, posibilitó constatar su **factibilidad** y **conveniente utilización** como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la Gestión Empresarial de la Comercializadora.
2. La elaboración del **Plan de Negocio en la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara**, posibilita contar con un **instrumento metodológico y efectivo** para perfeccionar la gestión empresarial en correspondencia con las exigencias del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano.
3. El **juicio de los expertos** fue consistente en cuanto la evaluación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, de esta forma se corrobora también la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

1. El **estudio bibliográfico realizado**, permitió reflexionar sobre la importancia de las empresas de apoyo al turismo, y la **necesidad de las herramientas** que nos permiten perfeccionar su gestión, para poder garantizar la satisfacción del cliente final que es el visitante. **No se encontraron precedentes** que estructural y sistemáticamente, integren coherentemente los principales documentos normativos como una herramienta gerencial para Empresas de Apoyo al Turismo.
2. En la literatura consultada, se revela la limitada **utilización en Cuba del Plan de Negocio**, siendo este una herramienta fundamental en la dirección de cualquier empresa independientemente de su tamaño, ya que la provee de un análisis integral, que puede ser útil en disímiles tareas, además de ser la carta de presentación del negocio.
3. El **procedimiento seleccionado y aplicado** para realizar el **diagnóstico** organizativo en la Comercializador Mayorista ITH Villa Clara, fue el idóneo reflejando la situación actual de la entidad, poniendo de manifiesto las principales **fortalezas y debilidades**, así como **amenazas y oportunidades** con las cuales debe trabajar en sus proyecciones.
4. Los resultados del **análisis interno** permitieron determinar un total de **siete debilidades y ocho fortalezas**, siendo el principal punto fuerte la amplia cartera de productos y el acceso a gestionar y adquirir productos específicos a distintos proveedores en el mercado internacional a través de Casa Matriz. La debilidad de más incidencia fue la relación contractual con un grupo de clientes numeroso, cuyo nivel de compras los convierte en minoristas, limitando la eficacia del servicio a los Hoteles, no obstante la prioridad que estos tienen, y las afectaciones que surgen para los clientes debido al proceso de recepción de los productos.
5. Se reconocieron también las **principales oportunidades y amenazas** que influyen sobre la misma, siendo respectivamente estas, el desarrollo creciente del Polo, que es un hecho y la segunda es la disminución de las restricciones hacia Cuba del gobierno norteamericano en cuanto a los viajes de sus habitantes y como amenazas el fortalecimiento de los competidores que ya están presente en el entorno, fundamentalmente AT Comercial.
6. Se elaboró un **Plan de Negocio basado en la metodología elaborada por profesores del CETUR – UCLV**, (González y Martínez, 2009) lo que posibilitó evidenciar

su **factibilidad y conveniente utilización** como un instrumento efectivo para mejorar la gestión de las Empresas Turísticas de Apoyo.

7. El **Plan de Negocio de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara** se validó por el método de Juicio de expertos, quedando **corroborada la hipótesis** planteada en esta investigación, al coincidir sus criterios en que el plan elaborado posee **carácter sistémico e integrado**, capacidad para **solucionar la problemática planteada, aplicabilidad**, y que tiene **beneficios tangibles e intangibles**.

RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento al avance de los resultados y la introducción de los cambios que puedan surgir en la Empresa Comercializadora ITH Villa Clara, y mantener actualizado el Plan de Negocio.
2. Dar a conocer el Plan de Negocio de la entidad a todos sus trabajadores como parte de la estrategia de comunicación interna. Y darlo a conocer a los principales clientes y proveedores, con el objetivo de que conozcan la seriedad del trabajo de la Comercializadora, ayudando a la labor de promoción de los servicios que brinda la entidad.
3. Proponer la inclusión del Plan de Negocio en el Manual de Procedimientos de la Comercializadora como un documento de obligada existencia y actualización, que se utilice de forma sistemática.
4. Proponer el procedimiento utilizado como una herramienta de utilidad para ser aplicada en las Empresas Comercializadoras Mayoristas ITH de otros territorios con fin de garantizar una gestión más eficiente y eficaz de dichas entidades.
5. Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre la temática, todo lo cual facilitará la generalización de sus resultados.

Bibliografía

1. Ansoff, H.I. (1993) Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, Hages. México: Editora Trillas
2. Ayala, C.H. (2001) Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas
3. Ayala, C.H. y Col. (2002) Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR- UH. La Habana, Julio 2002
4. Balido León, Raquel. (2007) Metodología para la implantación de un Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes en la Comercializadora ITH S.A División Territorial Villa Clara. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Administración de Negocios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Economía.
5. Barómetro OMT del Turismo Mundial.(2009). Comprometidos con el turismo y con los Objetivos del Desarrollo del Milenio. Volumen 7 –No. 1 Enero
6. Barrón Araoz, Dr. Ricardo (2000) El Posicionamiento Una estrategia de los negocios. Quipukamayoc. Herrera Editores, Lima.
7. Bernal Escoto, L.A.E. Blanca Estela (2008) Posicionamiento en el Mercado. Guía Laboral Gerencie.com. Agosto
8. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
9. Bueno, C.E. (1974) El sistema de información en la Empresa./Eduardo Bueno Campos. Confederación española de Cajas de Ahorro. Madrid Pág. 97
10. Camacho, C.L. (2008) Un turismo perspectivo y en desarrollo. 7 de Enero del 2008. localizado en web site: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3169>
11. Camps, T.J. (2004) Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. Departamento de Dirección de Empresas Universidad de Valencia

12. Chavienato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración / Idalberto Chavienato. México: Editorial Mac Graww Hill
13. Cruz Santana, Lic. Yusleidy. (2009) Tecnología General para la elaboración e implementación del Plan de Negocio en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad reingeniería Industrial y Turismo. CETUR 2009.
14. Dezerega, C.V. (2004) Plan de Negocios. (Business Plan): un imperativo gerencial. Artículo electrónico localizado Web site: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm>
15. Díaz Castillo, Da. Marcía y col (2007), Diplomado Básico en Gestión Turística. Gerencial I Sistema Turístico.
16. Díaz Rodríguez, M.Sc. Yanet, González Valdés. MSc. Berta Leidy (2008) Gestión de Alojamiento Texto Docente. 2008
17. 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
18. Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana. EAEHT
19. Etchner, Charlotte; Prasad Pushkala (2003) Gestión de la Calidad. Economía Turística. pagead2.googlesyndication.com. Fuente: Third World Marketing /. Annals of Tourism Research, Universidad de Wisconsin, EE.UU.: 660-681.
20. Felipe Gallego, Juan (2002). "Gestión de Hoteles, Una nueva visión".
21. Figuerola Palomo, Manuel (1990) Maestría de Gestión en Turismo. Editorial Síntesis, Madrid, España.
22. Figuerola, P.M. (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana

23. Foantz, Harold y Heinz, Weirch (1999) Administración, una propuesta Global. H, Editorial MC Gram-Hill. Décima Edición.
24. Fontanez, D. (2005) Como elaborar un Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm>
25. Gallegos, J. F. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. España
26. García-Pastor, Ignacio de la Vega (1991). El Plan de Negocio: una herramienta indispensable. Instituto de Empresas. Departamento de publicación del Instituto de Empresa. María de Molina 13-28006. Madrid España.
27. García-Pastor, Ignacio de la Vega (1991). El Plan de Negocio: una herramienta indispensable. Instituto de Empresas. Departamento de publicaciones del Instituto de Empresa. María de Molina 13-28006. Madrid España.
28. 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.
29. Gómez Acosta, Martha I., Acevedo Suárez, José A.(2000) Logística del Aprovechamiento. Colección Logística Corporación John. F. Kennedy.
30. González Herrera, Dr.C. Manuel (2007). Profesor Titular. Mayo Maestría en Gestión. Turística Teoría y Práctica del Turismo. Universidad Central Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios Turísticos.
31. González Valdés, MscBerta Leidy (2007a) Proyección estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 338.4791//P. Febrero
32. González Valdés, Berta Leidy (2007c) Aplicación del Procedimiento de diagnóstico general para el perfeccionamiento de la gestión hotelera. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 658/Gon/A. Octubre 2007
33. González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez C.C. (2008) El pensamiento administrativo en las entidades turísticas. Fecha: Junio 2008. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en:

<http://www.monografias.com/trabajos60/pensamiento-administrativo-turismo/pensamiento-administrativo-turismo2.shtml>

34. González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008a) Experiencias en el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Ponencia en evento Tercer Taller Internacional de Hotelería y Turismo HOTELTUR, VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. 16 al 18 de octubre de 2008, Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba
35. González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008b) Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito en Cuba. Artículo publicado en revista electrónica TURyDES. ISSN 1988-5261 Vol 2, N° 4. <http://www.eumed.net/rev/турыdes/04/index.htm>
36. González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008c) Experiencias en el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Artículo en Memorias del Tercer Taller Internacional de Hotelería y Turismo, HOTELTUR 2008, VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. 16 al 18 de octubre de 2008, Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba. ISBN 978-959-250-417-2
37. González Valdez, Msc. Berta Leydi. (2009). Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito de tres estrellas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad reingeniería Industrial y Turismo. CETUR 2009.
38. Graham Summer, William. (1993). La riqueza proviene únicamente de la producción. Universidad de Yale, 1993.
39. Guías empresariales en las delegaciones Federales. (consultado 2009) Características de la materia prima y productos del giro. guias@economia.gob.mx Secretaría de Economía y Centros Regionales de Competitividad Empresarial

(CRECE's) Mayores informes: Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica.

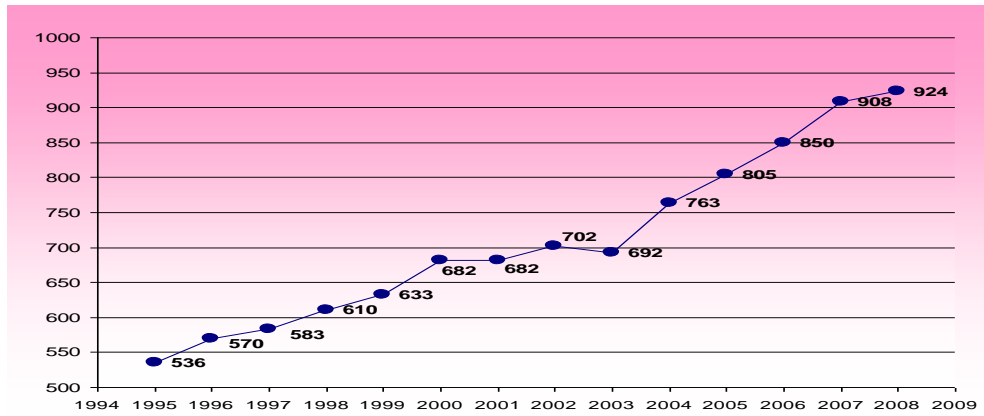
40. Handszuh, Henryk F. (2006) Jefe Dpto. Mejora de la Competitividad. OMT. El Turismo como Instrumento para la Generación y Distribución de la Riqueza: un Potencial a Reconocer y Describir. Conferencia con ocasión de la celebración del Día del Turismo. 27 Sep 2006. Bogotá, Colombia.
41. Handszuh, Henryk F. (2006), Jefe Dpto. Mejora de la Competitividad, OMT Hacia la socialización del Turismo. Turismo Social desde una perspectiva mundial. FITCAR 2006. Feria Internacional de Turismo Caracas. 27 Sep 2006. Bogotá, Colombia.
42. Inan Cunnighan, Arturo Enrique (2000). El Mapa. Caracas. Venezuela
43. Infante Nápoles, MS.C Maira, Carballosa Torres, Lic. Raúl (consultado 2009) Principales consideraciones sobre Plan de Negocio. www.monografias.com.
44. Ing. Gómez Verano, Lázaro y Monagas Gonzáles, Yadira (2005). ITH como abastecedora y cambio empresarial. Trabajo presentado en Forum.
45. Levitt, Thodore (1986) Comercialización Creativa. The Harvard Business Scholl. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. ISBN 968-26-0662-4. México.
46. Licenciatura en Turismo. (2007). Texto Docente, Monografía de Marketing Turístico Universidad Central Las Villas.
47. Marrero, C. M. (2007) Conferencia del Ministro de Turismo, sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007
48. Martínez Martínez, Dr C. Carlos C., Valdivia Portal, Ing Osmany, y Cruz Santana, Lic. Yusleidy, (2008) El Plan de Negocios, una técnica para la gestión de Empresas Turísticas. Centro de Estudios Turísticos Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
49. Mintur. Política Comercial (2007-2010) Dirección Comercial.
50. Mintur. Seminario sobre política comercial de la Dirección Comercial 2007.
51. Monagas Gonzáles, Yadira, Mora Herrera, Héctor, Pedraza Montero, Javier (2007) Estudio sobre la adecuación de la Página Web existente en la Comercializadora

- ITH S.A. para facilitar la implantación del Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes. Trabajo de curso presentado en la asignatura de Comercio Electrónico. Formatur.
52. Monografías .com. Desarrollo y aplicación de un modelo operacional para la gestión de aprovisionamiento hotelera.
 53. Mora, Fabiola Walter, Schupnik (2009). El posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor. Master –Net.net
 54. Moya Monteagudo, Lic. Yanisley (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. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad reingeniería Industrial y Turismo. CETUR
 55. MSc. Alfredo, García Jiménez; Caballero Figueroa, MSc. Pilar; Alfonso Nichar Lic. Gladis; Esperón Zaldívar, Lic. Marisela. (consultado 2009) Proyección del Turismo Internacional a Cuba. Escenarios de Influencia (2007-2013)
 56. Norma cubana ISO 9004-2(1998). Gestión de la Calidad y Elementos de las Sistemas de la Calidad. Parte 2: Directrices para los servicios.
 57. OMT, (2008) Revista del OMT, Año XXII, número 3/2008. Noticias OMT. Respuesta a la desaceleración económica y mantenimiento del programa de lucha contra el cambio climático y reducción de la pobreza. www.UNWTO.org
 58. OMT. Programa de Trabajo de la OMT. Varadero, (2003).
 59. ONE, (2008). Estadísticas sobre el turismo Oficina Nacional de Estadística Página Web. 2008. <http://www.one.cu>
 60. Ostertag, Carlos F. (2000). Fundamentos del plan de Negocio. Proyecto de Desarrollo Agro-Empresarial Rural. CIAT.
 61. Pons Murguía, PhD. Ing. Ramón; Castillo Coto, PhD. Lic. Ana Lilia; Gómez Dorta, MSc Ing. Rafael L; Pons Salabarría, Ing. Alejandro C; (2000) Metodología de la Investigación. Facultad de Ingeniería Universidad del Atlántico, Cienfuegos, Cuba
 62. Ramírez Carcassa, César (1993) Gestión Administrativa para Empresas Turísticas. México ISBN 968-24-4611-2. Revista Trillas.

63. Rodríguez Fariñas, MsC Ricardo; (2005). Gestión de Destinos Turísticos. Monografía. Universidad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Texto Docente Redactor Principal. La Habana.
64. Romero, Claudia B, Sánchez C. César, Tafoya, Sabrina M (1997) Segmentación de Mercados y Posicionamiento. México. Monografías.com
65. Rubio Domínguez, Pedro (2006). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
66. Sánchez Valdez, MSc Alina (2005). Guía para la asignatura Geografía del Turismo. Universidad de La Habana.
67. Valls Figueroa, MSc. Wilfredo; Peñalver Martell, Msc Pedro; Vigil Corral, MSc. Eduardo; Romero Fernández, Dr. MSc. Ariel; (consultado 2009) Metodología para evaluar la calidad del servicio. El posicionamiento en Empresas Turísticas. ariel.romero@mcc.cu, arromero1970@yahoo.com
68. Valls Figueroa, Wilfredo; Peñalver Martell, MSc Pedro; Vigil Corral, MSc. Eduardo; Romero Fernández Dr. MSc. Ariel (consultado 2009) Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo de entidades hoteleras. ariel.romero@umcc.cu arromero1970@yahoo.com

Anexos

Anexo.1. Llegadas e Ingresos por concepto de Turismo Internacional 1994-2007.



Fuente: Panorama del Turismo Internacional 2008 (Cifras procedentes de la OMT, 2008). Pág 3



Fuente: Elaboración Propia. Datos de Panorama del Turismo Internacional 2008 (Cifras procedentes de la OMT, 2008). Pág 3

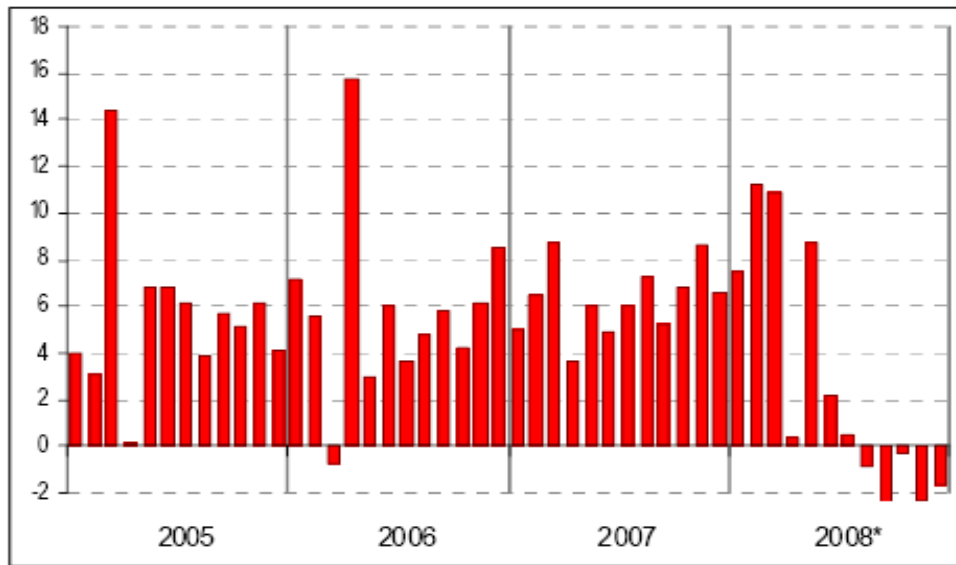


Fuente: Panorama del Turismo Internacional 2008 (Cifras procedentes de la OMT, 2008). Pág 3

Anexo.2. Llegadas de Turismo Internacional, variación del 2008.

Llegadas de turistas internacionales, evolución mensual
Mundo

(% variación)



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Fuente: Barómetro enero 2009.

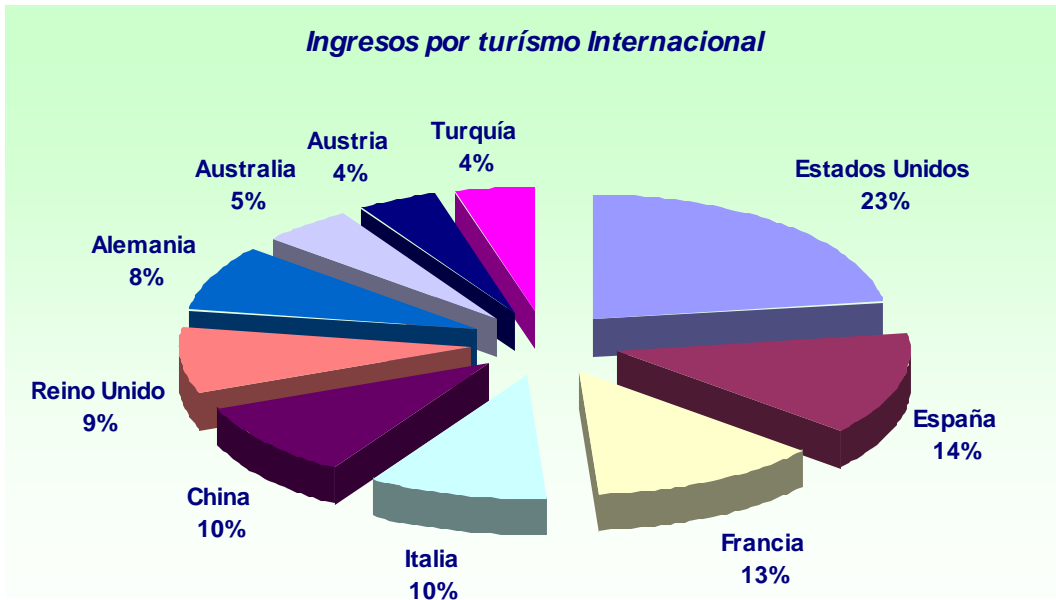
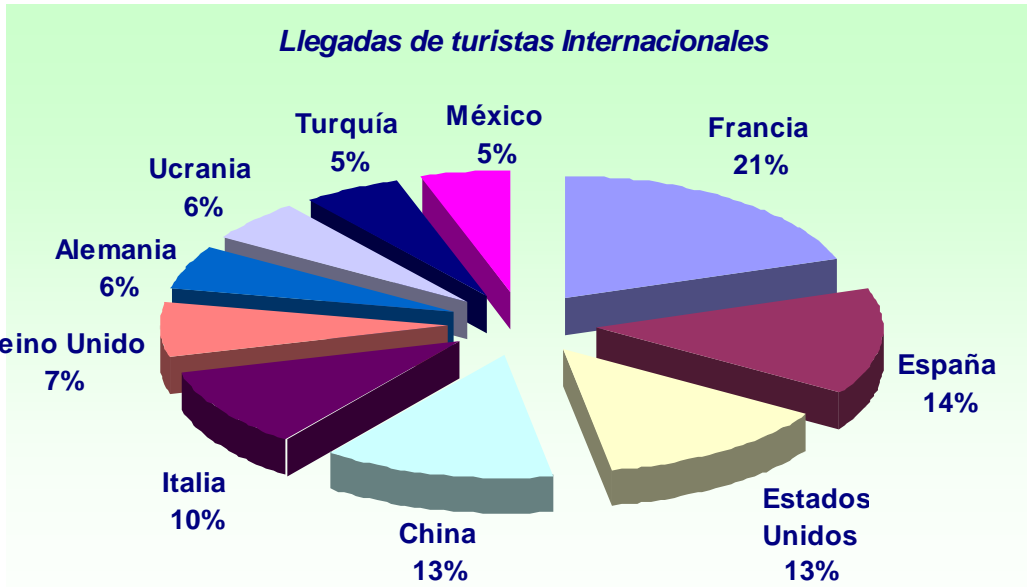
Anexo 3. Previsiones del crecimiento en llegadas de turistas internacionales.

Previsiones del crecimiento en llegadas de turistas internacionales

	Real		Proyección		
	2007	2008	ene-jun	jul-dic	2009
Mundo	6,9%	1,8%	5,4%	-1,30%	-2% y 0%
Europa	5,2%	0,1%	3,4%	-2,50%	-3% y 0%
Asia y Pacífico	10,5%	1,6%	6,3%	-2,80%	0% y 3%
Américas	4,9%	3,6%	6,8%	1,10%	-1% y 2 %
África	8,5%	4,6%	5,4%	4,00%	1% y 4%
Oriente Medio	15,3%	11,3%	17,8%	5,20%	2% y 6%

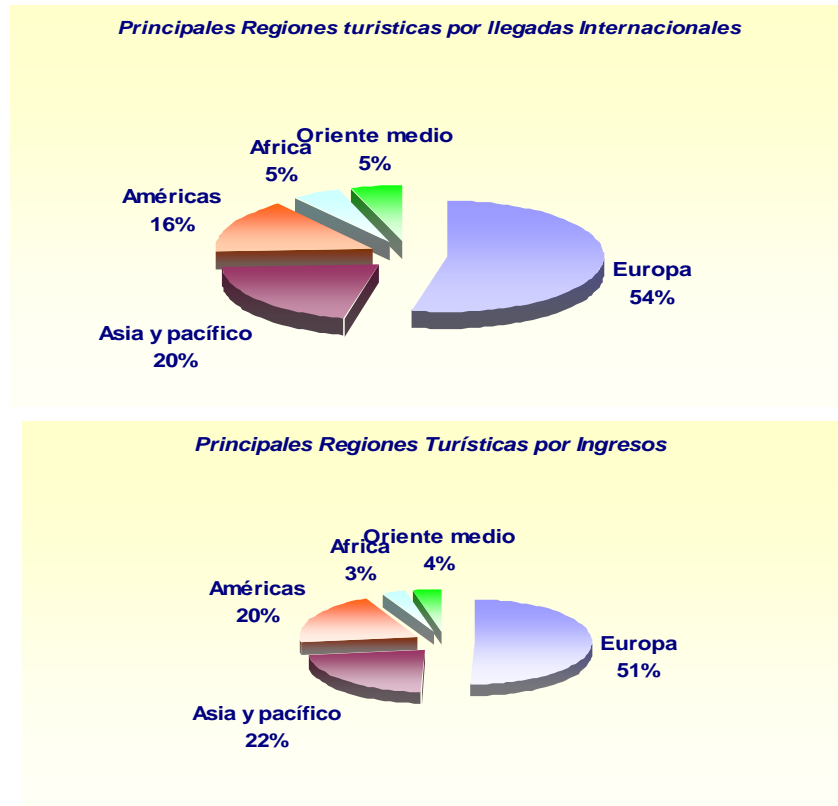
Fuente : Barómetro enero 2009. Datos de la OMT .

Anexo 4. Principales Países destinos por llegadas e ingresos por países en el año 2008.

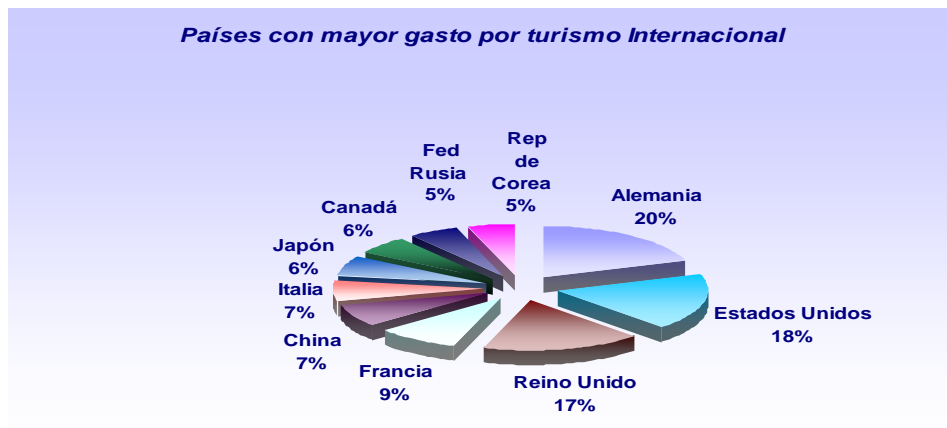


Fuente: Elaboración Propia. Datos de Panorama del Turismo Internacional 2008.

Anexo 5: Principales Regiones Turísticas por arribos e ingresos. Países con mayores gastos por concepto de Turismo Internacional.



Fuente: Elaboración Propia. Datos de Panorama del Turismo Internacional 2008.



Fuente: Elaboración Propia. Datos de Panorama del Turismo Internacional 2008.

Anexo 6. Pronósticos para el 2010 y hasta el 2020.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Llegadas de turistas internacionales por regiones (millones)

	Año de referencia	Previsiones		Crecimiento medio anual (%)	Cuota (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
Total	565	1.006	1.561	4,1	100	100
África	20	47	77	5,5	3,6	5,0
Américas	109	190	282	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental/Pacífico	81	195	397	6,5	14,4	25,4
Europa	338	527	717	3,0	59,8	45,9
Oriente Medio	12	36	69	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4	11	19	6,2	0,7	1,2
Intrarregional (a)	464	791	1.183	3,8	82,1	75,8
Larga distancia (b)	101	216	378	5,4	17,9	24,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Fuente: Panorama del Turismo Internacional 2008.

Anexo 7: Mega tendencias del turismo Internacional.

<p><i>La Calidad y las Marcas son las nuevas referencias en la clasificación hotelera.</i></p>	<p>La marca es pues, la identidad corporativa reflejada en los valores, imagen, comunicación, etc. de la empresa. En la era de las marcas, las empresas hoteleras, dentro de sus estrategias de diferenciación, buscan el posicionamiento a través del desarrollo de una imagen que resuma y exprese con fuerza lo que son y quieren ser, en relación con los clientes, es decir, a través de sus marcas. Ello no niega la necesidad e importancia de la clasificación oficial de los establecimientos hoteleros. Esta garantiza la existencia en los mismos, de los requisitos básicos para que puedan operar en correspondencia con los intereses y necesidades de los clientes, tales como la seguridad, la higiene, etc.</p>
<p><i>La supersegmentación de la oferta y la demanda</i></p>	<p>Los cambios en la demanda en relación a sus necesidades y gustos frente a sus experiencias de viaje, determinan también la creación y oferta de productos con determinadas características y diversidad.</p> <p>Los jóvenes buscan la aventura y no pierden la ocasión de viaje, la tercera edad ha pasado a ser uno más de los segmentos de clientes de la hotelería, los seminarios, congresos, convenciones, la salud y la belleza son todas necesidades que están manifestando los clientes de hoy. Y para todas ellas, se diseñan productos, unos más atractivos que otros, pero todos forman parte de la nueva oferta turística como respuesta a la diversidad de la demanda.</p>
<p><i>Las vacaciones cortas y repetitivas</i></p>	<p>Una de las características de la sociedad actual es el cambio de valores clásicos por otros derivados de razones muy diversas. Por ej. el valor del tiempo libre ha adquirido otra dimensión. En épocas atrás, las vacaciones eran disfrutadas por un período de tiempo compacto, en una playa, o en otro destino elegido. Ahora se consumen las llamadas “mini-vacaciones” que oscilan entre un fin de semana y 3 semanas.</p> <p>El turista de hoy emplea sus vacaciones en forma fraccionada y no en único viaje largo al año, debido a que la tensión actual del trabajo exige de un descanso de vez en cuando. En consecuencia, las vacaciones resultan viajes de menos duración.</p>

<p><i>La nueva tecnología no sustituye al hombre, simplemente lo hace más eficaz</i></p>	<p>Es una realidad que la tecnología va a ir superando las expectativas más exigentes de los clientes, pero sin duda, los avances que más nos han impactado están en el campo de las comunicaciones.</p> <p>Poder reservar hablando y viendo directamente al cliente, poder llegar visualmente a los hogares de clientes potenciales, las famosas autopistas de la información, entre otros avances, permitirá establecer un contacto más directo con los clientes, al mismo tiempo que acercar más el producto o el destino a éstos, ofrecerle y prestarle mejores servicios, así como, simplifica muchas actividades que realizan los establecimientos hoteleros.</p> <p>Los GDS (Sistemas Globales de Distribución), INTERNET, etc. acercan cada vez más el producto y el destino al punto de venta más directo: el cliente.</p>
<p><i>El medioambiente en el entorno y en los hoteles</i></p>	<p>La moda del ecoturismo ha dado lugar a establecimientos de alojamiento de características diversas. Desde instalaciones integradas en los ambientes naturales (los “ecohoteles”), la posada u hospedaje “ambiental o ecológico”, como lo denomina la legislación turística brasileña, o el proyecto de posadas mayas, etc. son productos complementarios de la oferta turística.</p> <p>De hecho, es una forma relacionada muy estrechamente con la sociedad actual, en la que se tiene en cuenta la necesidad de las personas por el disfrute de espacios naturales, no precisamente de sol y playa, además de su preocupación por el medioambiente.</p> <p>Es claro que este tipo de establecimientos presenta una organización característica, bien de carácter familiar, o muy ligadas con el entorno de la localidad.</p> <p>Por otra parte, la arquitectura de los proyectos, la energía utilizada, los elementos decorativos, las facilidades para los clientes como el papel, el jabón, etc., el tratamiento de las aguas y los desechos sólidos, las energías alternativas no contaminantes entre otras, están aplicadas de manera que el impacto en el medioambiente sea mínimo y estén integrados al entorno.</p>
<p><i>El pensamiento estratégico: creatividad, calidad y comunicación</i></p>	<p>Calidad es la palabra mágica desde los años 90 y en este sentido es importante, entenderla en toda la dimensión que el concepto encierra.</p> <p>Aunque hablamos de orientación al cliente, de calidad total, de gestión de la calidad, la esencia debemos encontrarla en el factor cultura, conocimiento y formación de la Organización empresarial, en este caso, hotelera. De aquí parte el esfuerzo de las</p>

	<p>empresas para ofrecer y dar productos y servicios de calidad, en función de las condiciones del cliente actual, que, entre otros aspectos, sabe discernir entre lo que le interesa o no.</p> <p>Por supuesto que la hotelería no ha sido ajena a este concepto y por tanto, a su influencia en la organización tanto en la definición de los puestos de trabajo, la asunción de las responsabilidades, la creatividad en la creación de los productos y su entrega.</p> <p>Por otro lado, la imagen corporativa, constituye uno de los soportes más importantes de la comunicación. La misma representa el símbolo de identidad de un establecimiento, identidad que integra de forma coherente, la filosofía y los valores de la empresa, su cultura, sus productos, las personas, sus objetivos, etc. Esta identidad, que condensada en un diseño, a través de un símbolo, aparece y es reconocido en el mercado. La lencería, la loza, el papel de carta, la tarjeta de presentación de los directivos, etc. etc. transmiten, mediante ese símbolo, la identidad de la empresa o el establecimiento. (1) Gallegos, J. F. "Dirección Estratégica de los hoteles del siglo XXI. La imagen corporativa"</p> <p>En muchos casos, sobre todo en las grandes empresas, reconocidas internacionalmente, la imagen corporativa transmite los valores más esenciales de sus orígenes. Tal es el caso de Sol – Meliá, por citar una, que, al decir de Jesús Felipe Gallegos, consultor y empresario hotelero de prestigio internacional, ... "nadie puede olvidar que Meliá o Meliá-Sol, siempre llevará la marca de su fundador, Don José Meliá Sinisterra, con toda la fuerza que tiene un pionero del turismo y la hotelería de calidad", (1) o los conocidos Ritz Carlton, cuya imagen es traducida, casi instantáneamente, en lujo, calidad, clase, diferencia.</p> <p>En este sentido, resulta imprescindible que las estructuras actuales de los establecimientos, y sus directivos, estén preparados para generar un pensamiento estratégico que lleve a la empresa a una posición mantenida y privilegiada dentro del mercado turístico a nivel internacional.</p>
<p>Otras Megatendencias:</p>	

- ✓ Los procesos dan valor al cliente
- ✓ La sustitución de la cocina de las grandes salsas y la nata
- ✓ La atención personalizada como clave en la diferenciación
- ✓ La seguridad que se ve
- ✓ La nueva oferta turística: turismo verde, cultural, aventura, etc. complementa a la oferta turística tradicional de Sol y Playa.
- ✓ Los destinos turísticos cada vez más cerca
- ✓ La formación a la medida y la formación continua
- ✓ El "hotel a la Carta"
- ✓ La organización "acordeón"
- ✓ La nueva animación
- ✓ Los destinos exóticos
- ✓ Los medios audiovisuales de quinta generación en los Hoteles.

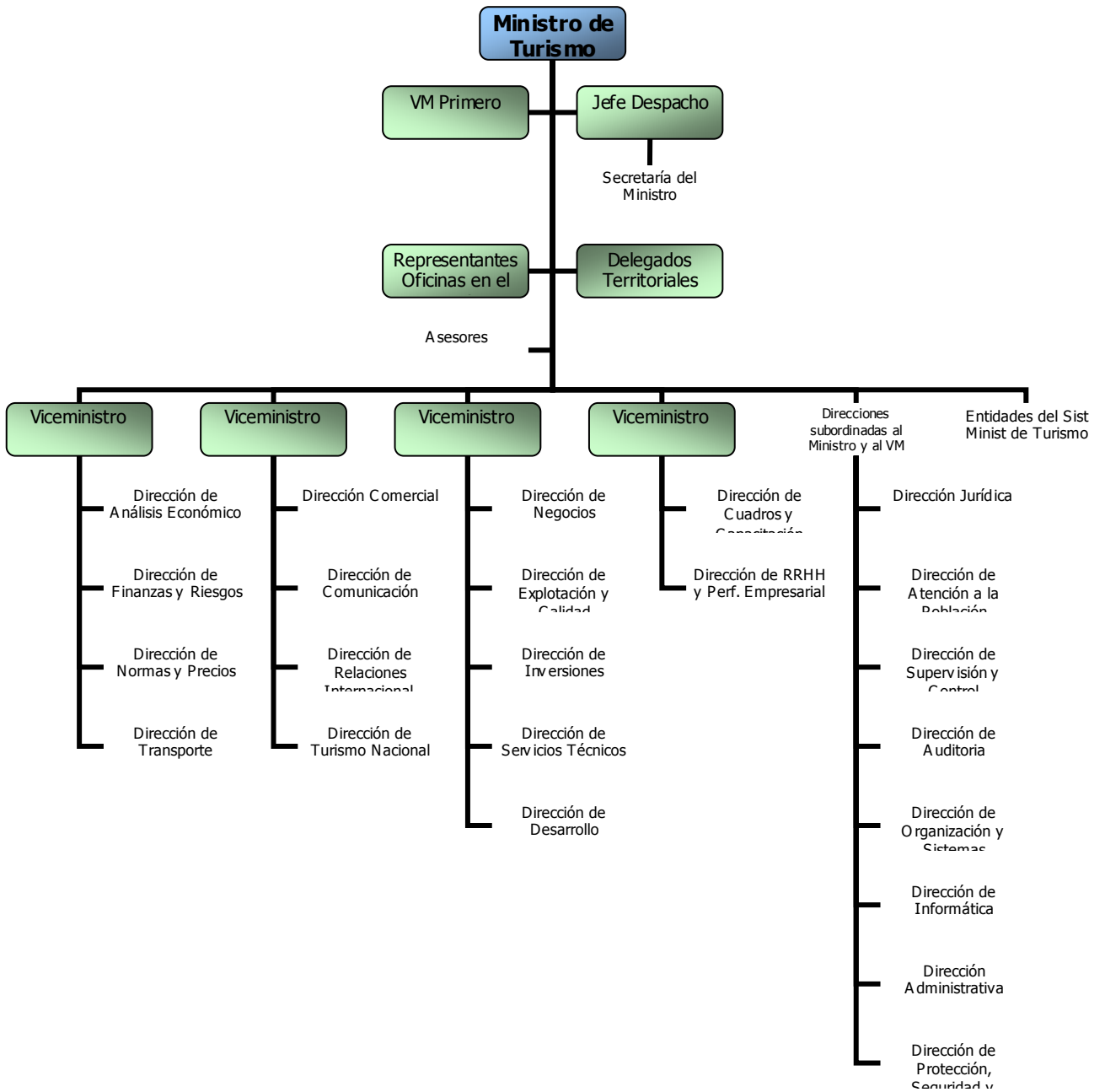
Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Gallego, J. F. "Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI" Edit. Mc. Graw Hill)

Anexo 8: Estructura del Mintur en Cuba.

Actividad de Alojamiento:	
Conformada por 5 grupos hoteleros nacionales	Cubanacán.
	Gaviota
	Gran Caribe
	Islazul
	Habaguanex
	Empresa de Campismo Popular Empresa independiente Las Terrazas.
Actividad Extrahotelera:	
Conformada por instalaciones pertenecientes a 3 cadenas	El GEE Palmares, que administra 942 instalaciones en todo el país directas de servicio, entre restaurantes, establecimientos de comida ligera, centros nocturnos, delfinarios, parques de
	También existen 12 instalaciones de Gaviota.
	Habaguanex con 65 centros.
Actividad de Agencias de Viajes:	
Constituidas por cinco principales Agencias de Viajes Receptivas	Cubatur,
	Viajes Cubanacán
	Viajes San Cristóbal (Sólo para La Habana Vieja)
	Gaviota Tours
	Havanatur
Actividad de Transporte:	
2 empresas de transporte turístico	Transtur (que tiene alquiler de ómnibus y renta de autos con las marcas Transtur y Havanatur como ómnibus y en la renta las
	Transgaviota con servicio de renta de autos (B425), ómnibus (1035).
Actividad de Tiendas:	
3 redes de Tiendas para el turismo.	Caracol, con 701 tiendas en todo el destino.
	Tiendas Gaviota con 64 instalaciones
	Habaguanex con 103 tiendas
Actividades Náuticas:	
2 grupos empresariales de actividades náuticas y marinas	MARLIN con 8 marinas internacionales en todo el destino.
	Marinas Gaviota con 2.
Actividad de Apoyo y Servicios:	
12 entidades entre agencias, grupos empresariales, empresas y otras.	1 agencia de comunicación integral para el turismo: Publicitur.
	2 grupos empresariales de servicios complementarios,
	1 empresa de servicios informáticos GET.
	2 grupos empresariales importadores y comercializadores de productos, ITH y A. T. Comercial.
	1 sistema de formación y capacitación turística, FORMATUR, que cuenta con 18 escuelas en todo el país.
	1 unidad presupuestada de información al turista, OFITUR.
	1 empresa de servicios artísticos, TURARTE.
	1 unidad presupuestada para la actividad de empleo, TUREMPLEO.
	2 empresas Inmobiliarias, MINTUR y ALMEST.
	1 entidad para la organización de los eventos y viajes de incentivo, Buró de Convenciones.
	1 entidad financiera, FINTUR.
	1 entidad para el control del desarrollo inversionista, UTIT.
Otras entidades asociadas a la actividad turística son:	
Turismo Especializado Cubamar.	
Ministerio de Educación Superior (Mercadú).	
Hotel Palco.	
Cimex	
Cubalse	
Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC).	

Fuente : Elaboración propia. Datos de la Oficina Nacional el Mintur

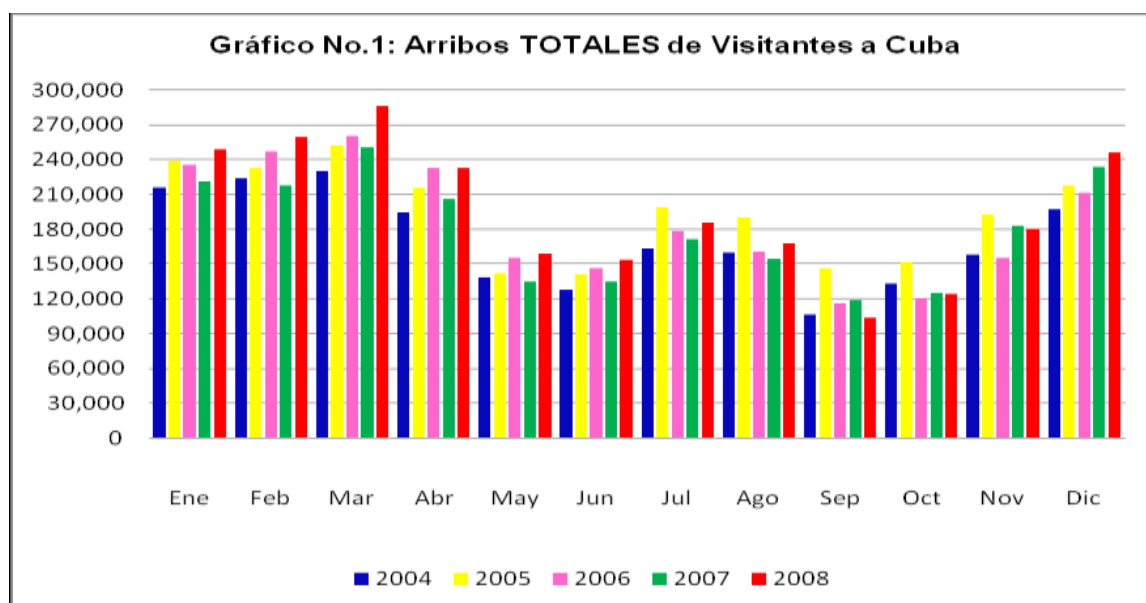
Anexo 9. Organigrama del Ministerio del Turismo. Mintur



Fuente: Observatorio del Turismo.

Anexo 10: Arribos totales en unidades de visitantes a Cuba del 2004-2008.

AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Anual
2004	215,727	223,946	229,905	194,959	138,708	127,458	163,488	159,642	106,619	132,915	158,212	196,993	2,048,572
2005	238,729	232,938	252,009	215,757	142,354	140,868	199,129	189,692	146,286	151,782	192,491	217,299	2,319,334
2006	235,500	247,475	260,446	233,259	155,132	146,413	178,758	160,456	116,421	120,506	155,142	211,059	2,220,567
2007	221,220	217,904	250,404	206,485	135,354	134,703	171,265	154,306	118,768	124,868	182,999	233,486	2,152,221
2008	248,442	259,831	286,145	232,670	158,827	153,728	185,584	167,827	104,098	124,512	180,613	246,064	2,348,340



Fuente: Observatorio Turístico. Estadísticas al Día. Arribos de Visitantes a Cuba. Cifras ONE desde enero 2004 hasta cierre 2008.

Anexo 11: Espacios y Regiones turísticas principales del país.

Espacios Turísticos	✓ Las islas pequeñas que forman el archipiélago, representando como atractivos básicos, playas y mar, combinado con población de interés histórico y áreas naturales de cierta importancia.
	✓ Áreas naturales de excepcionales valores relacionados con Parques Nacionales, Reservas de la Biosfera y otras categorías de Protección.
	✓ Ciudades de valores histórico-cultural, caracterizada por la existencia de valores patrimoniales, culturales, históricos y una adecuada infraestructura turística.
Regiones Priorizadas	✓ La Habana
	✓ Norte de Camaguey
	✓ Jardines del Rey
	✓ Litoral Norte Holguinero
	✓ Santiago de Cuba
	✓ Costa Sur Central
	✓ Los Canarreos

Fuente: Elaboración propia. Datos Fuente: Creación Propia. Datos del Da. Marcía Díaz Castillo y col, *Diplomado Básico en Gestión Turística*. Gerencial I Sistema Turístico. 2007

Anexo 12: Comportamiento de los arribos a Cuba con otros destinos de las Américas 2005-2007 y principales países emisores a Cuba.

Destinos principales	Series ¹	Llegadas de turistas internacionales					Ingresos por turismo internacional				
		(1000)			Variación (%)		(millones \$ EE.UU.)			Cuota (%)	
		2005	2006	2007*	06/05	07*/06	2005	2006	2007*	2007*	
Américas		133.357	135.846	142.494	1,9	4,9	100	145.321	154.104	171.458	100
Argentina	TF	3.823	4.173	4.562	9,2	9,3	3,2	2.729	3.344	4.313	2,5
Bahamas	TF	1.608	1.601	1.528	-0,5	-4,6	1,1	2.069	2.056	2.187	1,3
Brasil	TF	5.358	5.017	5.026	-6,4	0,2	3,5	3.861	4.316	4.953	2,9
Canadá	TF	18.771	18.265	17.931	-2,7	-1,8	12,6	13.760	14.632	15.486	9,0
Chile	TF	2.027	2.253	2.507	11,1	11,3	1,8	1.109	1.222	1.419	0,8
Colombia	TF/VF	933	1.053	1.193	12,9	13,2	0,8	1.222	1.554	1.669	1,0
Costa Rica	TF	1.679	1.725	1.973	2,7	14,4	1,4	1.671	1.732	1.974	1,2
Cuba	TF	2.261	2.150	2.119	-4,9	-1,4	1,5	2.150	1.969	1.982	1,2
Rep. Dominicana	TF	3.691	3.965	3.980	7,4	0,4	2,8	3.518	3.917	4.026	2,3
Ecuador	VF	860	841	953	-2,2	13,4	0,7	486	490	637	0,4
El Salvador	TF	1.127	1.279	1.339	13,5	4,7	0,9	543	793	847	0,5
Guatemala	TF	1.298	1.482	1.448	14,2	-2,3	1,0	869	1.013	1.199	0,7
Honduras	TF	673	739	831	9,8	12,6	0,6	463	488	557	0,3
Jamaica	TF	1.479	1.679	1.704	13,5	1,5	1,2	1.545	1.870	1.841	1,1
México	TF	21.915	21.353	21.424	-2,6	0,3	15,0	11.803	12.177	12.901	7,5
Nicaragua	TF	712	749	800	5,2	6,8	0,6	206	231	255	0,1
Panamá	TF	702	843	1.103	20,1	30,8	0,8	780	960	1.185	0,7
Perú	TF	1.486	1.635	1.812	10,0	10,9	1,3	1.308	1.577	1.938	1,1
Puerto Rico	TF	3.686	3.722	3.687	1,0	-0,9	2,6	3.239	3.369	3.414	2,0
Estados Unidos	TF	49.206	50.977	55.986	3,6	9,8	39,3	81.799	85.720	96.712	56,4
Uruguay	TF	1.808	1.749	1.752	-3,2	0,2	1,2	594	598	809	0,5
Venezuela	TF	706	748	771	5,9	3,0	0,5	650	768	817	0,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

(Cifras procedentes de la OMT, 2008)

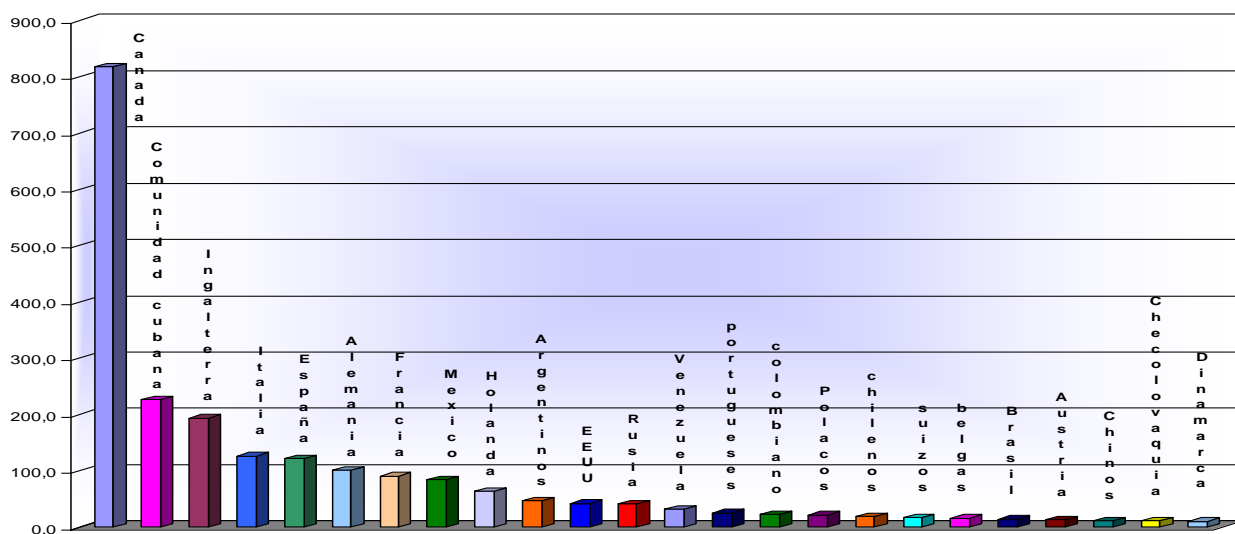
International Tourist Arrivals by (Sub)region

	International Tourist Arrivals								Market share		Growth rate		Average annual	
	(million)								(%)		(%)		growth (%)	
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2000	2005*	04/03	05*/04	90-00	00-05*
World	438.4	538.5	684.7	684.4	704.7	692.2	761.4	801.6	100	100	10.0	5.3	4.6	3.2
Americas	92.8	109.0	128.2	122.2	116.8	113.3	125.8	133.2	18.7	16.6	11.0	5.9	3.3	0.8
North America	71.7	80.7	91.5	86.4	83.3	77.4	85.8	89.9	13.4	11.2	10.9	4.7	2.5	-0.4
Caribbean	11.4	14.0	17.1	16.8	16.0	17.1	18.1	18.8	2.5	2.3	5.9	3.9	4.1	1.9
Central America	1.9	2.6	4.3	4.4	4.7	4.9	5.6	6.3	0.6	0.8	13.4	13.2	8.4	7.7
South America	7.7	11.7	15.3	14.6	12.8	13.9	16.3	18.2	2.2	2.3	17.3	11.8	7.0	3.6

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO for TMT 2006 Edition)

Fuente: Panorama del Turismo Internacional 2008.



Fuente: Elaboración propia. Datos del Observatorio Turístico

Anexo 13: Factores Internos y Externos que ejercen influencias sobre la el comportamiento de las proyecciones para la actividad turística en Cuba según la INIE.

Factores Internos y Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La agresiva competencia de los destinos de América y el Caribe y otras zonas como los receptores de Europa del Este, Túnez, Marrueco y Turquía.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los bajos costes de operación de la competencia y la calidad de su producto.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las agresiones y campañas del gobierno norteamericano
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos costos de la operación turísticas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del producto.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El CUC apreciado.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La eficiencia de la operación hotelera y complementaria

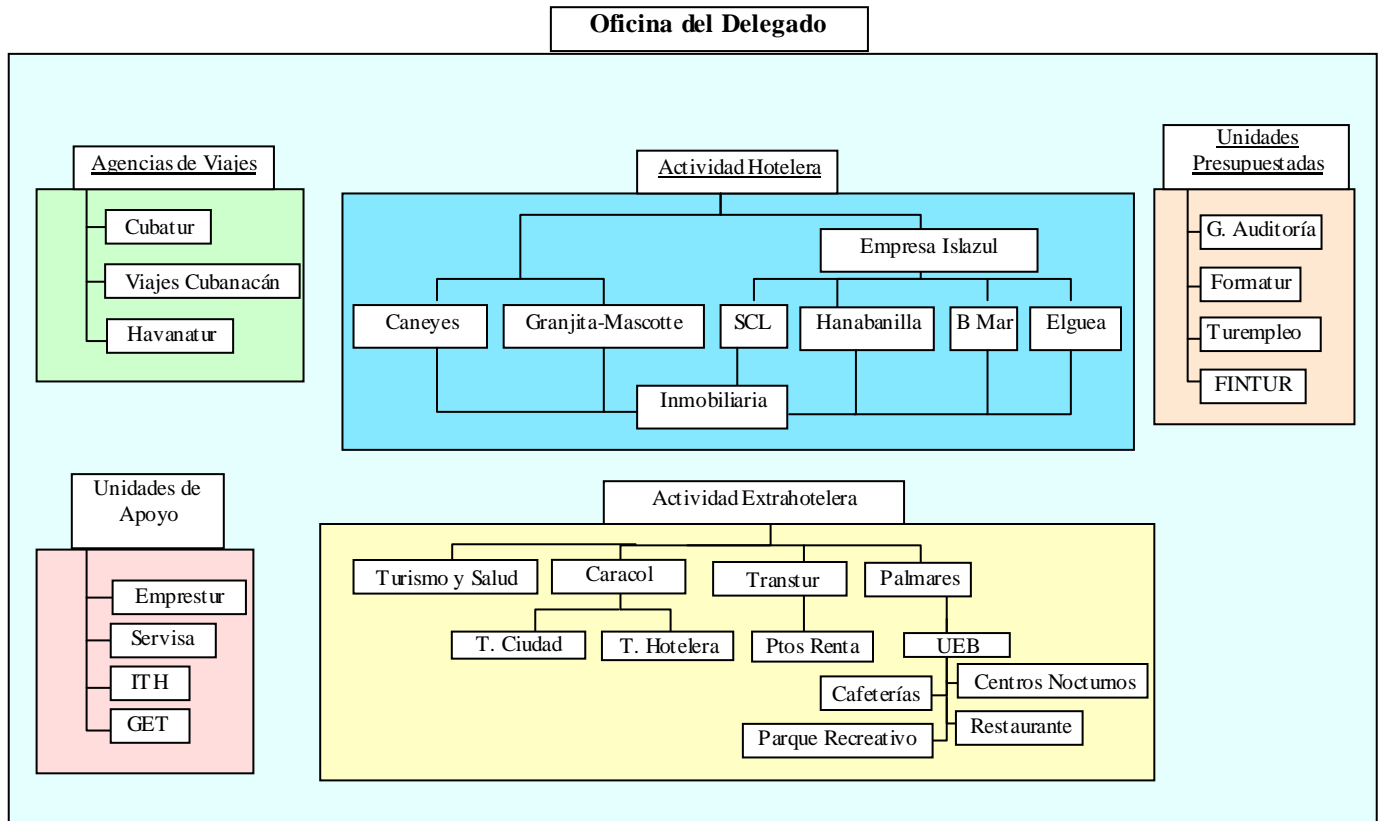
Fuente: Elaboración Propia Datos de la Proyección del Turismo Internacional a Cuba. Escenarios de Influencia (2007-2013). (MSc. Alfredo García Jiménez, MSc.Pilar Caballero Figueroa, Lic. Gladis Alfonso Nichar. Lic. Maricela Esperón Zaldívar

Anexo 14: Desarrollo del Polo Turístico de Villa Clara hasta el 2015.

INSTALACIONES	HABITACIONES EN EXPLOTACION	TOTAL DE HABITACIONES A TERMINAR	2007	2008	2009	2010	2011 AL 2015
VILLA CLARA	1789	10173	925	1474	1782	1464	3936
Villa Candelerero		66		66			
Hotel Dunas III - IV		925	925				
Parcela Dunas V		592					
Punta Madruguilla		100		100			
Hotel Piedra Movidada		450			450		
Unidad "La Estrella"		2640		1308	1332		
Unidad Lagunas del Este		2400				1464	936
Unidad Lagunas Las Brujas		3000					3000
		10173	925	1474	1782	4181	3936

Fuente: Delegación Mintur Villa Clara. Febrero 2007.

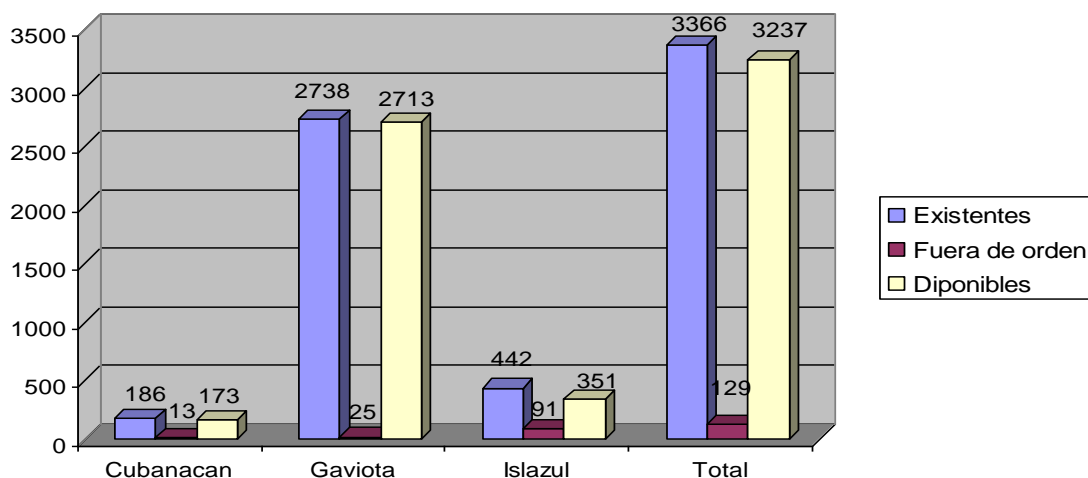
Anexo 15: Estructura del MINTUR en Villa Clara.



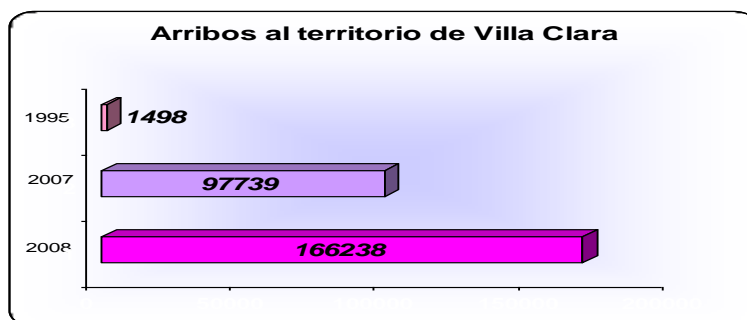
Fuente: Diplomado de Comercialización y Estrategia. (Hernández, 2009).

Anexo 16: Disponibilidad de Habitaciones en Villa Clara en el 2009, arribos al territorio 1995-2008 y cierre económico del sector 2008

Disponibilidad de habitaciones VC 2009



Fuente: Elaboración Propia. Datos de las Oficinas del Mintur.



Fuente: Elaboración propia. Datos del trabajo final del diplomado de Comercialización y Estrategia. (Hernández, 2009).

Indicador	Resumen Enero a Diciembre					
	Plan	Real	%	V. Abs	2007	Crecim
Ingresos en CUC	27055.3	28931.8	106.9	1876.5	24753.0	116.9
Utilidad en CUC	7740.4	7560.5	97.7	-179.9	6594.3	114.7
Índice C y G en CUC	0.71	0.74	103.5	-0.02	0.73	100.7
Ingresos en MT	45122.2	48348.0	107.1	3225.8	41196.9	117.4
Utilidad MT	4799.7	5743.7	119.7	944.0	5458.6	105.2
Índice C y G en MT	0.89	0.88	98.6	0.02	0.87	101.6

Fuente: Diplomado de Comercialización y Estrategia. (Hernández, 2009). Situación económica del sector. (Cierre Diciembre 2008)
UM: Miles con un decimal

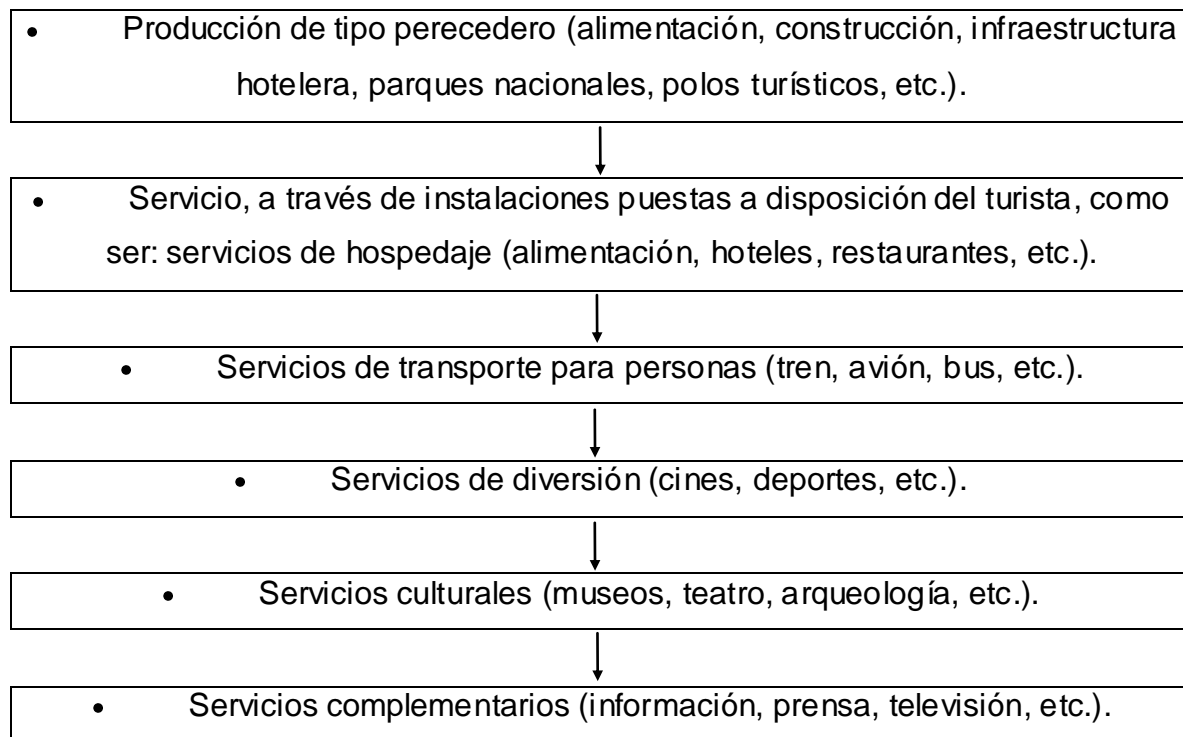
Anexo 17: Tabla 5: Definiciones del término Empresa.

Termino	Concepto	Autor	Año
Empresa	Unidad económica que ejecuta el proceso de producción de bienes y servicios.	Figerola Palomo, Manuel. Editorial Síntesis, Madrid, España Maestría de Gestión de Turismo	1990
	Conjunto de factores de la producción, que ordenados en relación a principios de carácter social y tecnológico, persigue objetivos de tipo económico.	Ídem	1990
	Unidad económica, jurídica y social de explotación, que formada por los factores productivos necesarios y bajo una dirección estratégica, persigue la obtención de valores agregados mediante la producción de bienes y servicios.	Idem	1990
	Toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos.	Ramírez Carcassa, César, Trillas, 1993. México ISPN 969-24-4611-2	1993
	“Una empresa turística es aquella que ofrece una actividad o beneficio que en esencia es intangible y que no resulta en la posesión de nada, pretende aplicar capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades de sus clientes, obteniendo un beneficio como justo retorno y así mismo, necesario como garantía de su supervivencia y desarrollo”(1995). A las características antes señaladas debe agregarse su carácter estacional y su alto grado de sensibilidad a hechos políticos, de seguridad, de salud, climatológicos, etcétera (2003).	Pérez Fernández de Velasco y Ayala Castro	1995-2003

<p>Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. 2. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. 3. Lugar en que se realizan estas actividades. 4. Intento o designio de hacer algo. 5. Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote. ~ pública. f. La creada y sostenida por un poder público.</p>	<p>Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® Diccionario 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.</p>	<p>2005</p>
<p>Organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas</p>	<p>¹ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.</p>	<p>2005</p>
<p>Es un instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive, no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una mayor programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad.</p>	<p>Rubio Domínguez, Pedro. Onida. Instituto Europeo de Gestión Empresarial Introducción a la Gestión Empresarial.</p>	<p>2006</p>
<p>Toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la comunidad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos</p>	<p>Org. Internacional del Trabajo.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Actividades que realiza el Turismo en el marco de la Empresa.



Fuente: Creación Propia: Datos Economía Turística. Monografías. com.

Anexo 19: Principales actividades de la dirección de Compras de una Empresa Comercializadora.

<ul style="list-style-type: none">● Investigación de mercados
<ul style="list-style-type: none">● Contacto sistemático con los proveedores
<ul style="list-style-type: none">● Negociación con los proveedores
<ul style="list-style-type: none">● Concertación y seguimiento de contratos
<ul style="list-style-type: none">● Análisis de precios y el valor
<ul style="list-style-type: none">● Ejecución de reclamaciones
<ul style="list-style-type: none">● Tareas de administración
<ul style="list-style-type: none">● Ejecución de asuntos rutinarios.

Fuente: Elaboración Propia: Datos de *Logística del Aprovisionamiento* Gómez Acosta, Martha I., Acevedo Suárez, José A.. Colección Logística Corporación John. F. Kennedy.2000.

Anexo 20: Tabla de definiciones sobre plan de negocios.

Plan De Negocio	Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.	Profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa. Business School	1991
	El Plan de Negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. “El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente.”	Nueno, Pedro. Emprendiendo. El arte de crear Empresas y sus artistas. Madrid. www.monografias.com	1992.
	Sirve para empresas nuevas y existentes, como marco o guía que debe ser actualizado, para presentar a las entidades crediticias, ayuda al empresario a identificar preguntas que debe saber como contestar.	Adaptación de Carlos F. Ostertag Proyecto de Desarrollo Agro-empresarial Rural	CIAT Mayo 2000
	Es un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, es por esta razón que la elaboración del Plan de Negocio (PN) puede convertirse en una poderosa herramienta al permitir, a la vez que se diseña, advertir los riesgos, oportunidades, estimaciones diferentes; percepción de necesidades financieras y vincularlas con los parámetros proyectados del área de alojamiento dentro del hotel.	Pereira	2006
	Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de las empresas. Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. Define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una	Dr. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. CETUR-UCLV	2006

<p>guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.</p>		
<p>El Plan de Negocios tiene como finalidad facilitar, y por tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos mas importantes de una entidad turística hotelera. En pequeños y medianos hoteles, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de Plan de Negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el trabajo rutinario de los directivos y las decisiones de negocio tomadas sobre la base de información y análisis</p>	<p>MSc. Berta Leidy González Valdés. Dr. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez. CETUR-UCLV</p>	<p>2009</p>
<p>El Plan de Negocio tiene doble finalidad. En primer lugar, es un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. En segundo lugar, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes, etc.</p>	<p>Grupo INTERCOM</p>	<p>Consultado febrero 2009</p>
<p>Plan de negocios es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Es un Instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros</p>	<p>MS. C Maira Infante Nápoles. Lic: Raúl Carballosa Torres.</p>	<p>Consultado febrero 2009</p>
<p>Es un documento escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad</p>	<p>Dirección de Promoción Pyme</p>	<p>Consultado</p>

<p>económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.</p> <p>Es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.</p>	<p>Subsecretario de Promoción económico e Inversiones Ministerio de Economía-Gobierno de Mendoza www.myownbusiness.org/espanol</p>	<p>febrero 2009</p>
<p>"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha". El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".</p>	<p>www.infomipyme.com/docs/GT</p>	<p>Consultado febrero 2009</p>
<p>Proyecto escrito que evalúa los aspectos de factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.</p>	<p>Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Ing. Osmany Valdivia Portal Lic. Yusleydis Cruz Santana</p>	

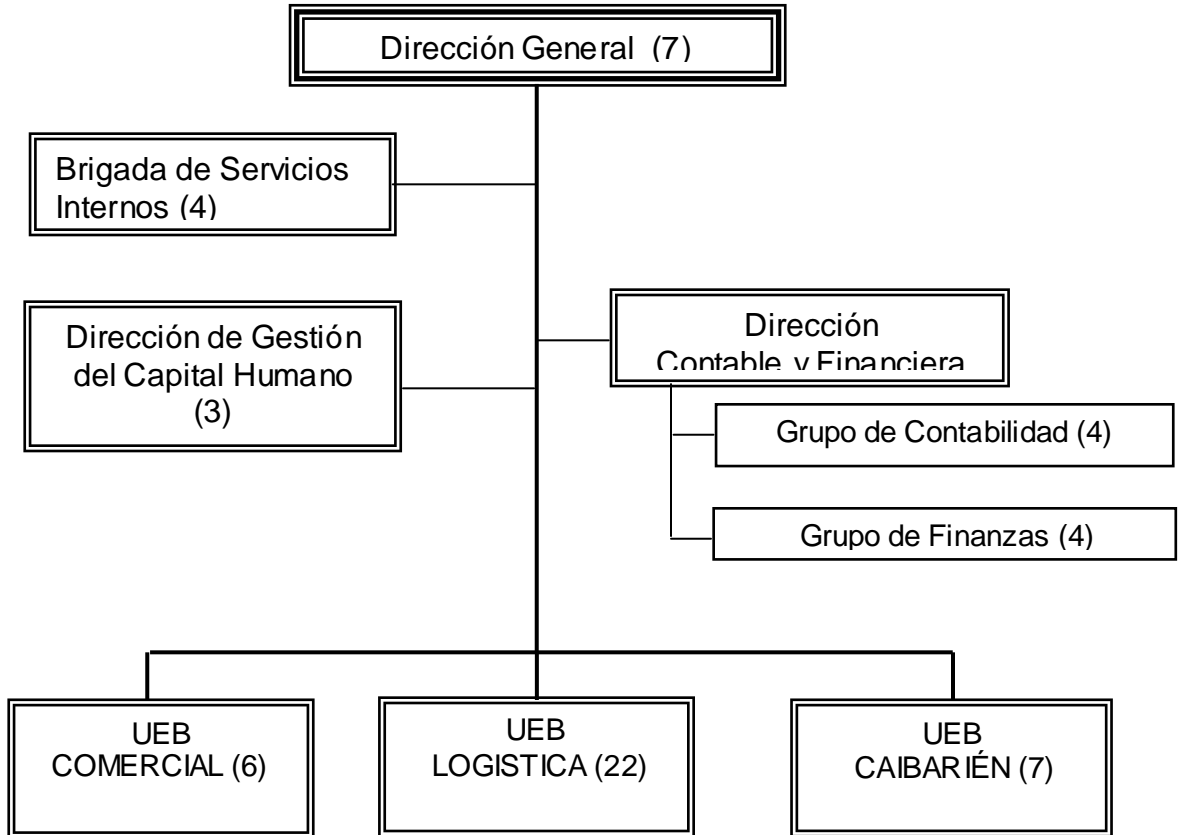
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 21: Cuadro comparativo de las metodologías propuestas por los diferentes autores sobre plan de negocio.

Autores Elementos	Nueno, 1992	Helmick, 2000	Infante, 2001	Dezerega , 2004	Fontanez, 2005	Pereira, 2006	González y Martínez, 2009
Caracterización de la entidad			X	X	X	X	x
Descripción del producto y / o servicio			X	X	X	X	X
Análisis del segmento de mercado	X	X			X	X	X
Estrategia de comercialización	X	X	X	X	X	X	X
Análisis económico-financiero	X	X	X	X	X	X	X
Normativas para funcionamiento	X					X	X
Plan de implementación	X			X			X
Información adicional		X	X		X		x
Resumen Ejecutivo	X	X	X		X		X

Fuente: Elaborado por MSc. Berta Leidy González Valdés.

Anexo 22: Estructura Organizativa de la Comercializadora ITH Villa Clara.



Fuente: Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Entidad

Anexo 23: Objeto Social de la Comercializadora Mayorista ITH S.A.

- ✓ Importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del comercio Exterior.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos importados según nomenclatura que para estos fines aprueben los Ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de almacenamiento, manipulación, e izaje para la recepción, depósito, distribución y comercialización de las mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios de alquiler de almacenes, locales, medios de manipulación e izaje de cargas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de transportación de cargas al sistema de turismo en pesos cubanos y pesos convertibles y a terceros a través de las Agencias Locales de Cargas en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios en centros Comerciales, centro de venta y Salones de exposición, según nomenclatura aprobada por el Ministerio, del comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar ocasionalmente de forma mayorista mercancías en pesos cubanos, a entidades del sector del turismo, previos la autorización correspondiente del Mintur y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.
- ✓ Comercializar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en pesos cubanos, a entidades no pertenecientes al sector del turismo, previas autorizaciones correspondientes de los Ministerios de Turismo y del Comercio Interior y de acuerdo con la legislación vigente a tales fines.

- ✓ Prestar servicios de comedores obreros y gastronómicos en pesos cubanos para sus trabajadores, para los de las organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y para otras que se autoricen por el Ministerio del Turismo.

Anexo 24: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL 2009-2010

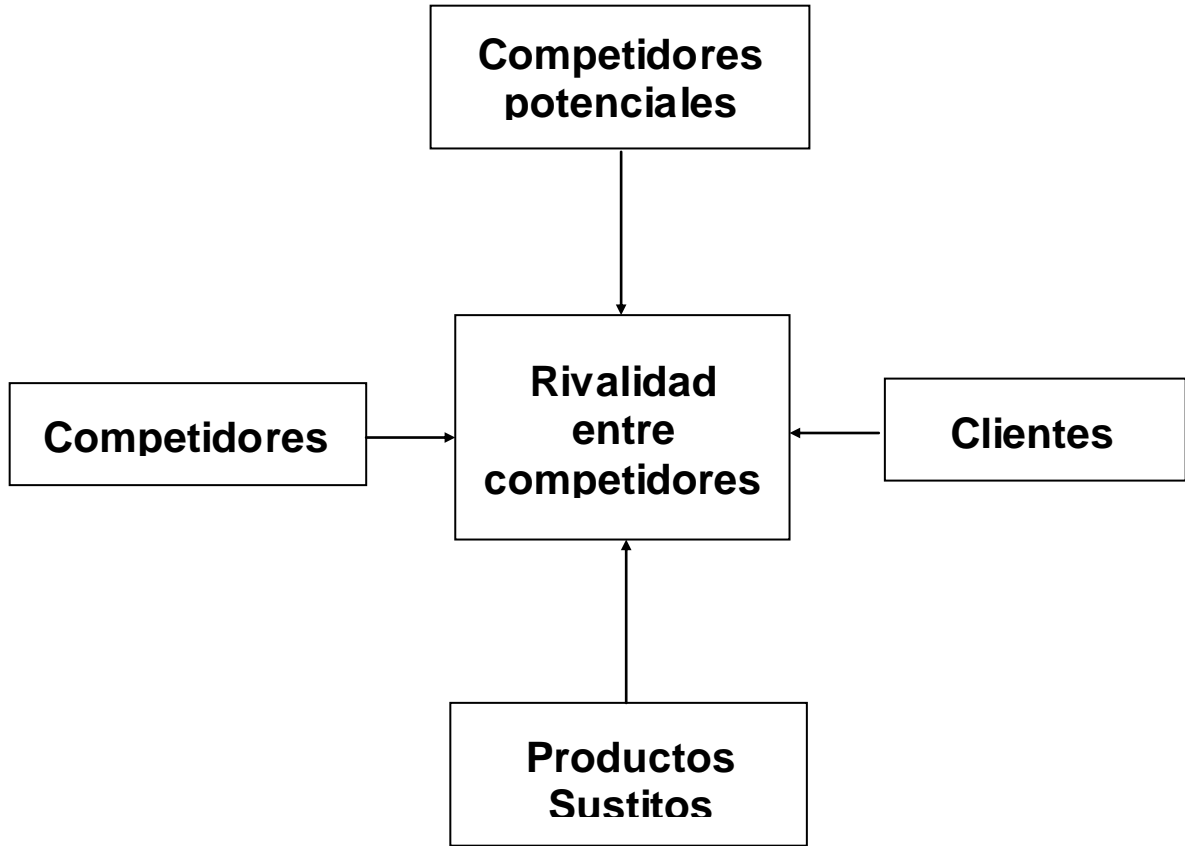
- I.** Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores, de modo tal que se concrete en acciones cotidianas la conducta de Dueño Socialista de los recursos de la Empresa y de un alto desempeño laboral.
- II.** Fortalecer la actividad Económica de la Empresa dirigida al equilibrio financiero y al Control Interno.
- III.** Penetrar el Mercado Hotelero de nueva creación de la Cayería Norte de Villa Clara mediante la aplicación de una Estrategia basada en el Producto, los Precios y la Venta Personal.
- IV.** Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO:9000 del 2000 que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrecemos.
- V.** Mejorar la gestión de los Recursos Humanos para responder a los crecimientos de la actividad empresarial.
- VI.** Aumentar la capacidad logística de la Empresa para responder al crecimiento del turismo en el Polo Norte de la provincia.

No.	Objetivos Estratégicos a alcanzar	Periodo de cumplimiento	Responsable
ARC #1	<p>I. Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores, de modo tal que se concrete en acciones cotidianas la conducta de Dueño Socialista de los recursos de la Empresa y de un alto desempeño laboral.</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el 100% de las actividades políticas-ideológicas se realicen con buena calidad y la participación de los cuadros, reservas y trabajadores. 2. Fortalecimiento de los valores éticos-morales y sociales analizando anualmente los planteamientos realizados en los talleres de la Moral Revolucionaria desarrollados en el centro así como otros problemas. 3. Actualizar el Plan de prevención y lucha contra ilegalidades y corrupción cumpliendo el programa de análisis de las tareas en los consejos administrativos y consejos de dirección con el propósito de que no existan hechos delictivos en el año. 4. Fortalecer la Emulación Sindical mediante los chequeos de emulación mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. 5. Realizar anualmente como mínimo 4 acciones de capacitación con los trabajadores con vistas a su preparación y/o superación político – ideológica. 	2009/2010	Director General y Dirección de las organizaciones políticas y de masas
ARC #2	<p>II. Penetrar el Mercado Hotelero de nueva creación de la Cayería Norte de Villa Clara mediante la aplicación de una Estrategia basada en el Producto, los Precios y la Venta Personal.</p> <p>Indicadores;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la atención personalizada al 100% de las entidades del Turismo en el Polo Norte de la cayería.. 2. Realizar la evaluación y proyección del estado de suministro a los Hoteles del Polo norte. 3. Alcanzar el liderazgo como proveedores de los Hoteles “Sol - Meliá”, “Enseñachos”, “Dunas” y “La Estrella” como mercado atendido por la Sucursal Caibarién. 	2009/2010	Director General y Director UEB Comercial
ARC #3	<p>III. Fortalecer la actividad Económica de la Empresa dirigida al equilibrio financiero y al Control Interno.</p> <p>Indicadores;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la condición de Contabilidad Razonable. 2. Garantizar en el 100% de las auditorias 	2009/2010	Director General, Director de Contabilidad y Finanzas y Director UEB

	<p>externas realizadas la calificación de Aceptable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Ciclo de cobro inferior a los 30 días. 4. Cuentas por pagar no superiores a los 45 días. 5. Garantizar mensualmente el 100% de los aportes financieros planificados. 6. Realizar los análisis mensuales de los Balances económicos y el presupuesto aprobado en correspondencia con la Resolución #1 del Ministro. 7. Realizar el 100% de las acciones de Control Interno planificadas anualmente. 		Comercial
ARC # 4	<p>IV. Aumentar la capacidad logística de la Empresa para responder al crecimiento del turismo en el Polo Norte de la provincia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la capacidad de los almacenes de Alimentos y Refrigerados y la Capacidad de Transporte para responder a un crecimiento de compras de 1,5 mmCUC en el 2008 y 3,3 mmCUC en 2010. 2. Diseñar un sistema de transportación de mercancías con una eficacia mayor que la actual en cuanto a consumo de combustible y toneladas transportadas por kilómetro recorrido 	2009/2010	Director General, Director de la UEB Logística
ARC #5	<p>V. Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO:9000 del 2000 que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrecemos.</p> <p>Indicadores;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar e implementar un Sistema de gestión de la Calidad de los servicios según lo orientado por Grupo Empresarial Comercializadora ITH, S.A. 2. Realizar el 100% de las acciones relacionadas con el tema de M.A. con vistas a la obtención del aval de cumplimiento de la legislación ambiental. 3. Garantizar que se realice con calidad los Forum de Ciencia y Técnica. 4. Aplicar métodos para lograr la retroalimentación con los clientes al menos dos veces al año. <p>Aplicación mensual de los indicadores para la medición de la Calidad de los Servicios</p>	2009/2010	Director General, Especialista "B" Gestión de Calidad
ARC #6	<p>VI. Mejorar la gestión de los Recursos Humanos.</p> <p>Indicadores;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el diseño del 100% de los puestos de trabajo incluyendo cargos de dirección antes de junio del 2008. 2. Evaluar y perfeccionar el sistema de pago 	2009/2010	Director General, Director de Gestión del Capital Humano

	<p>adoptado del Perfeccionamiento Empresarial para el personal directo e indirecto.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Mantener actualizadas las plantillas y diagnósticos de los Cuadros, reservas y Trabajadores.4. Garantizar que el 100% de los cuadros y el 70% de la reserva se incorporen a los cursos de control interno, de análisis e interpretación de estados financieros y otros cursos de dirección que se orienten.5. Rediseñar la estructura de la UEB de Caibarién en cuanto al Capital Humano y su formación para responder a las necesidades del Polo Norte de Villa Clara.6. Garantizar el 90% de participación de los trabajadores previstas para cada acción de capacitación en los diferentes programas.		
--	--	--	--

Anexo 25: Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 26: Estructura de ventas de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.



Fuente: Elaborado por la autora.

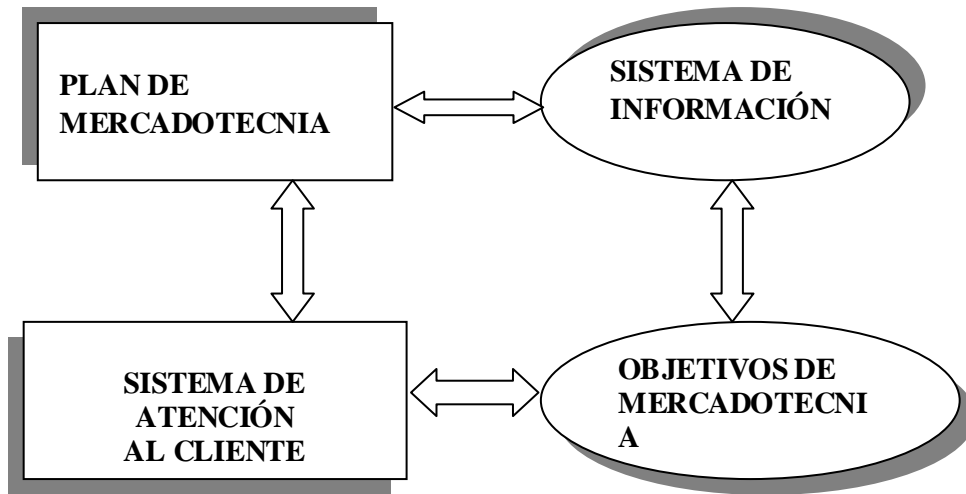
Anexo 27: Compras del año 2008 por proveedores.

	Proveedor	Importe
W0-Z183	Division Alimentos	2004467,39
W0-Z184	Division Productos Industriale	1777253,95
W0-0090	Los Portales s.a.	1029278,34
W0-0025	Bravo Productos Carnicos Hispa	666264,22
W0-0081	Empresa Mixta Alimentos Rio Za	277574,08
W0-1418	ORO ROJO Comercializadora	117051,68
W0-0128	Suchel - Proquimia	92231,00
W0-0282	Coracan	53939,53
W0-0418	Productos Sanitarios s.a.	60517,24
W0-0236	Tecnotex Agrotex	41919,95
W0-0245	Papas & Co.	39532,33
W0-1041	Impex- Conchita	34447,70
W0-0019	Tecnoazucar	33692,41
W0-0166	Empresa de Pinturas Vitral	31706,80
W0-0034	Castrol Cuba s.a.	30178,08
W0-0942	UNITIDSA S.A.	26905,07
W0-0177	Empresa Comercializadora de Ac	26711,82
W0-Z185	Division Inversiones	25454,79
W0-0937	Producciones Escambray	22673,01
W0-0383	Empresa Industrial de Citricos	20451,00
W0-1353	EGAME Empresa de ganando meno	16944,20
W0-0295	Cai Arrocerero "Sur Jibaro"	16582,40
W0-0115	Suchel - Camacho	16417,18
W0-1000	Empresa de Cereales Cienfuegos	14622,30
W0-0078	Empresa Confitera Gamby	14206,55
W0-0149	CEPIL Emp. Cepillos y Articulo	12425,60
W0-0377	Empresa de Productos Lacteos V	11492,10
W0-0145	Empresa Textil Sakenaf I "Luis	8940,00
W0-0309	Emp. Prov. de la Industria Alim	8614,57
W0-1328	CUBAGRO SA	8256,60
W0-0762	Gedeme- Emco	6063,96
W0-0356	Empresa de Bebidas y Refrescos	9693,07
W0-0375	Empresa Mixta Alimentos Rio Za	4326,31
W0-0002	Empresa de Papel Tecnica Cuban	3444,00
W0-0256	Empresa Electroquimica Sagua (3121,19
W0-0797	Corporacion CIMEX.SA Sucursal	2333,00
W0-0306	Divep	1922,23
W0-0796	Emp Prov de Produccion de Alim	1760,65
W0-1392	Marex	1625,30
W0-0220	Empresa de conservas de vegeta	1500,00
W0-0157	Adypel s.a.	1458,00
W0-0154	Empresa de Cereales "Turcios L	884,20
W0-0152	Finatur - Alimenticia Ciego de	531,00
W0-0775	Empresa Salinera 9 de Abril	291,00
W0-0004	Empresa Productos Art. Alumini	218,52

Fuente: Elaborado por la autora. Datos estadísticos de la entidad.

Anexo 28: Sistema de Mercadotecnia de la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara, y sus componentes

SISTEMA DE MERCADOTECNIA:COMPONENTES



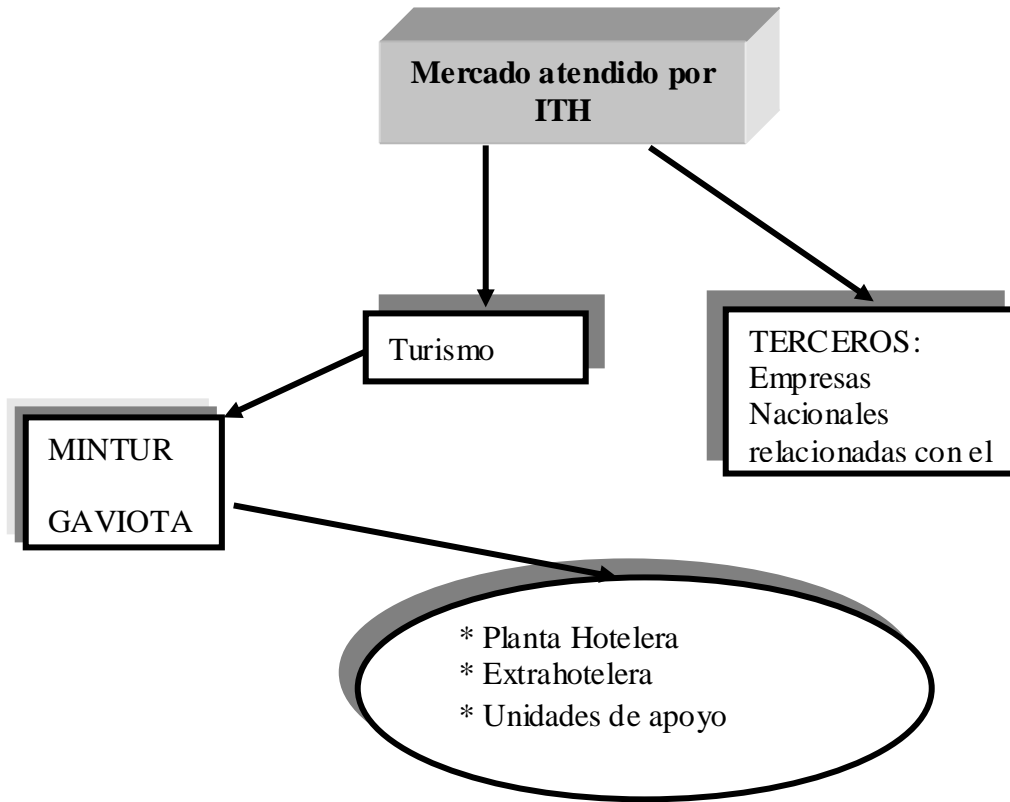
Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Elaborado por Lázaro Gómez Verano.

Anexo 29: Matriz de Impactos cruzados. Diagnóstico Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	St.	1	2	3	4	5	6	7	St.	T
		Planta Hot Crec	Poca compet div prod	Créditos por PN	Instituciones capacita pers	Mejoram Tecnolo	Lograr a tiempo crec Caib	Apertura viajar a población EEUU		Entrada directa PN al Cayo	Fortalec AT	Fortalec Cimex	Crisis Mundial Ec Finan Atmos de merc empujando y ant pedido	No ampliación Caib	Suspensión venta a terceros			
FORTALEZAS	1	Amplia Cartera de Productos	X	X	X	X	X	X	X	6	X	X	X			X	4	10
	2	Comunicación y Atención p	X	X		X	X		X	5	X	X	X		X	X	6	11
	3	Gestión y Adquisición en mercado internac	X	X	X		X	X	X	6		X				X	2	8
	4	Capital Humano estableCapac	X	X		X	X		X	5	X	X	X		X	X	5	10
	5	Base de almacenes completa	X	X	X		X		X	5	X	X	X		X	X	5	10
	6	Sist Vent-Fact-Cobro Estruc	X		X				X	3	X	X	X				3	6
	7	Exist Lev Riesgos	X	X		X	X		X	5	X	X	X			X	4	9
	8	Pronto Despach y transport Turismo	X	X	X		X		X	5	X	X	X		X	X	5	10
	St.		8	7	5	3	7	2	8	40	7	8	7	0	3	4	5	34
DEBILIDADES	1	Limitada capacid almac infraest y	X	X					X	3	X	X	X		X	X	5	8
	2	Dificult Recepcionar sin afecta cl	X	X			X		X	4	X	X	X		X		4	8
	3	Rela contractual client -capac Comp	X	X			X		X	4	X	X	X		X		4	8
	4	No contamos personal descargue	X	X					X	3	X	X	X				3	6
	5	No excelencia en el trato terc alma		X			X			2		X	X		X		3	5
	6	Pérdidas de las específica calidad	X	X					X	3	X	X	X				3	6
	7	Falta Visión emp capacit efectiva				X	X			2		X	X		X		3	5
			5	6	0	1	4	0	5	21	5	7	7	0	5	1	0	25
T		13	13	5	4	11	2	13	61	12	15	14	0	8	5	5	59	120

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo 30: Mercado atendido por la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara.



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Elaborado por Lázaro Gómez Verano.

Anexo 31: Las formas y sistemas de pago que utilizará la Empresa por subdivisiones estructurales serán las siguientes:

Subdivisión Estructural	Sistemas de Pago	Cantidad de Trabajadores
I. Dirección de UEB Logística	Sistema de pago por resultado del trabajo para la dirección de la UEB Logística	4
II. UEB Caibarien, Comercial, Brigadas de recepción y entrega de la UEB Logística y Brigada de Chóferes	Sistema de pago a rendimiento por la determinación del coeficiente normativo del fondo de salario (cnfs) por peso de ventas de mercancías en las UEB de Comercial, Brigadas de recepción y entrega, Brigada de Choferes y UEB Caibarien.	31
III. Oficina Central	<i>Sistema de pago por el cumplimiento y sobrecumplimiento de las utilidades del periodo de la empresa.</i>	22
IV. Chofer C (Oficina Central)	Sistema de pago por resultado del trabajo para la actividad de Chofer C de la Dirección General	1
Totales		58

Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Elaborado por Lázaro Gómez

Anexo 32: Plantilla de Cargos Aprobada por categorías Ocupacionales.

Dirigentes	12
Técnicos	34
Administrativos	0
Servicios	4
Obreros	10

Fuente: Elaboración propia. Datos del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

Anexo 33: Modelos de los Estados Financieros y Nomenclador de Cuentas

Estos se reflejan a través de los siguientes Modelos: Estados Financieros
<ul style="list-style-type: none">• Modelo 100: Estado de Situación.
<ul style="list-style-type: none">• Modelo 200: Estado de Resultado.
<ul style="list-style-type: none">• Modelo 300: Estado de Costo de Producción y Mercancías Vendidas
<ul style="list-style-type: none">• Modelo 500 Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
<ul style="list-style-type: none">• Modelo 600: Estado del Movimiento de la Inversión Estatal.
<ul style="list-style-type: none">• Cuentas del balance: Anexo 101
<ul style="list-style-type: none">• Gastos e ingresos: Anexo 201
<ul style="list-style-type: none">• Gastos por elementos y producciones: Anexo 301

NOMENCLADOR DE CUENTAS		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	NATURALEZA
ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		
101	Efectivo en Caja – Moneda Corriente.	DEUDORA
110	Efectivo en Banco	DEUDORA
130	Efectos por Cobrar a Corto Plazo	DEUDORA
136	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.	DEUDORA
146	Pagos Anticipados a Suministradores.	DEUDORA
161	Anticipos a Justificar.	DEUDORA
164	Adeudos del Presupuesto del Estado.	DEUDORA
172	Reparaciones generales en Proceso	DEUDORA
185	Inventarios	DEUDORA
ACTIVO FIJO		
240	Activos Fijos Tangibles.	DEUDORA
265	Inversiones Materiales	DEUDORA
280	Equipos por instalar y materiales para el proceso inversionista	DEUDORA
ACTIVO DIFERIDO		
300	Gastos Diferidos a Corto Plazo	DEUDORA
310	Gastos Diferidos a Largo Plazo	DEUDORA
OTROS ACTIVOS		
331	Perdidas en Investigación.	DEUDORA
332	Faltantes de Bienes en Investigación	DEUDORA
342	Cuentas por Cobrar Diversas – Operaciones Corrientes.	DEUDORA
347	Cuentas por Cobrar en Litigio.	DEUDORA
349	Cuentas por Cobrar en Procesos Judiciales	DEUDORA
350	Operaciones entre Dependencia – Activo.	DEUDORA
354	Depósitos y Fianzas	DEUDORA
GRUPO DE CUENTAS REGULADORAS DEL ACTIVO		
373	Desgaste de Útiles y Herramientas	ACREEDOR A
375	Depreciación de Activos Fijos Tangible.	ACREEDORA
PASIVO		
PASIVO CIRCULANTE		
401	Efectos por Pagar a Corto Plazo.	ACREEDORA
410	Cuentas por Pagar a Corto Plazo.	ACREEDORA
421	Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles.	ACREEDORA

425	Cuentas por pagar del Proceso Inversionista	ACREEDORA
434	Cobros Anticipados.	ACREEDORA
440	Obligaciones con el Presupuesto del Estado.	ACREEDORA
450	Obligaciones con el Organismo	ACREEDORA
455	Nominas por Pagar.	ACREEDORA
460	Retenciones por Pagar.	ACREEDORA
482	Gastos acumulados por Pagar	ACREEDORA
490	Provisión para Cuentas Incobrables	ACREEDORA
492	Provisión para Vacaciones.	ACREEDORA
OTROS PASIVO		
555	Sobrantes en Investigación	ACREEDORA
565	Cuentas por Pagar Diversos.	ACREEDORA
575	Operaciones entre Dependencia Pasivo.	ACREEDORA
PATRIMONIO		
600	Inversión Estatal.	ACREEDORA
619	Recursos Recibidos	ACREEDORA
630	Utilidades Retenidas.	ACREEDORA
645	Reserva patrimoniales	ACREEDORA
CUENTAS NOMINALES DEUDORAS		
811	Costo de Ventas	DEUDORA
822	Gastos Generales y de Administración.	DEUDORA
825	Gastos de operación	DEUDORA
835	Gastos Financieros.	DEUDORA
845	Gastos por Pérdidas	DEUDORA
850	Gastos por faltantes de Bienes	DEUDORA
855	Gastos de Año Anterior.	DEUDORA
865	Otros Gastos.	DEUDORA
CUENTAS NOMINALES ACREEDORAS		
901	Ventas.	ACREEDORA
920	Ingresos Financieros.	ACREEDORA
930	Ingresos por Sobrantes de Bienes.	ACREEDORA
940	Ingresos Año Anterior.	ACREEDORA
951	Otros Ingresos.	ACREEDORA
CUENTA DE CIERRE		
999	Resultado.	ACREEDORA

Fuente: Expediente Perfeccionamiento Empresarial.

Anexo 34: Instrumento de validación para los expertos diseñada por Raquel Bálido. (Profesora de Formatur)

Usted ha sido seleccionado para validar la factibilidad de aplicación de la Metodología para implantar un sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes en la Comercializadora ITH S.A División, Villa Clara. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá señalar su grado de adecuación en cada caso. Para facilitar la precisión en sus respuestas se aplica una escala Likert, donde 1 significa menor grado de adecuación y 5 el mayor grado de adecuación de la metodología en cada uno de los aspectos.

Tabla Aspectos / Rangos de valoración

Aspecto	1	2	3	4	5
	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado
I. Carácter sistémico e integrado					
II. Capacidad para solucionar la problemática planteada					
III. Aplicabilidad					
IV. Valor metodológico					

Los elementos a considerar en cada aspecto son los siguientes:

I. Carácter sistémico e integrado. Forma parte integrante del proceso organizativo, del proceso de compra-venta y del sistema informativo de la empresa. Comprende un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para la eficaz toma de decisiones.

II. Capacidad para solucionar la problemática planteada. Está referida a la capacidad razonable de la metodología para la identificación de las necesidades que puede satisfacer dentro de la empresa.

III. Aplicabilidad. Se refiere a la factibilidad de aplicación de la metodología, en la empresa objeto de estudio en cuanto a su adecuación a las características de esta, a las condiciones tecnológicas existentes, y desde las perspectivas de un análisis costo beneficio.

IV. Valor metodológico que posee. Potencialidades de la metodología como guía para la concepción, y aplicación de un sistema CRM en la empresa.