



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

EXPERIENCIAS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LAS AGENCIAS DE VIAJES RECEPTIVAS DE VILLA CLARA, CUBA.

Lic. Maité Rodríguez González

maiterodriguez@uclv.edu.cu

MS.c. Yanisley Moya Monteagudo

yanisleymm@uclv.edu.cu

Centro de Estudios Turísticos (CETUR).

Ing. Adrian González Oliva

adrianoo@uclv.edu.cu

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Resumen

Actualmente las empresas turísticas cubanas experimentan la necesidad de desarrollar una eficiente administración empresarial basada fundamentalmente en la adopción de nuevos estilos de dirección y herramientas gerenciales. Villa Clara ha proliferado su desarrollo en el sector turístico, por lo que las Agencias de Viajes (AAVV) Receptivas del territorio, se plantean como reto encaminar todos sus esfuerzos y recursos hacia la implementación de estos instrumentos de gestión y administración. Las investigaciones realizadas ponen de manifiesto la poca utilización del Plan de Negocio en las AAVV, uno de los más recientes instrumentos gerenciales, motivado esencialmente por la no existencia de procedimientos para su elaboración adecuados a las características de estas entidades. En el presente trabajo se exponen las experiencias de los autores en la aplicación de un *Procedimiento para la aplicación del Plan de Negocio en las AAVV Receptivas de la provincia de Villa Clara*, elaborado por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas, y aplicado en las AAVV del territorio, lo que permitió disponer de una herramienta gerencial capaz del encaminar el desempeño de las entidades en correspondencia con las necesidades actuales y las exigencias de la gestión en las agencias de viajes receptivas cubanas.

Abstract

Cuban tourism companies now feel the need to develop an efficient business management based primarily on the adoption of new styles of leadership and management tools. Villa Clara has proliferated its development in the tourism sector, so travel agencies (TTAA) Incoming land,

arising as a challenge to direct all their efforts and resources towards the implementation of these instruments of management and administration. Investigations show the low utilization of the Business Plan in AAVV, one of the latest management tools, motivated mainly by the absence of adequate procedures for processing to the characteristics of these entities. This paper presents the authors' experiences in implementing a procedure for implementing the Business Plan in Incoming travel agencies in the province of Villa Clara, prepared by specialists of the Centre for Tourism Studies at the Universidad Central de Las Villas and applied in the territory travel agencies, allowing management to have a tool capable of directing the performance of the entities in line with current needs and demands of management in incoming travel agencies in Cuba.

Palabras claves: Gestión, Agencias de Viajes, Plan de Negocio, Procedimiento.

Keywords: Management, Travel Agencies, Business Plan, Procedure.

Introducción

En la actualidad, uno de los aspectos que ha influido y afectado negativamente el desempeño de las entidades turísticas, son los diversos cambios que se han producido, durante los últimos años, en la esfera empresarial.

Cuba, con la finalidad de adaptarse a estas transformaciones y solucionar la problemática vigente, ha estado perfeccionando los métodos y estilos de planeación para lograr la satisfacción de las necesidades del público objetivo al que está dirigida su actividad. Se ha insertado, por tanto, en la implementación de novedosos y modernos instrumentos y metodologías gerenciales con un basamento científico, que les permita identificar, describir y analizar las oportunidades de determinado negocio, así como examinar su viabilidad técnica, económica y financiera.

En las Agencias de Viajes de la isla, la forma de integrar los procesos con la organización del trabajo y la gestión, la toma, ejecución y control de las decisiones gerenciales y las exigencias del entorno, también ha sufrido las variaciones de los últimos lapsos. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas AAVV para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se necesiten herramientas gerenciales que permitan conocer mejor la actividad que se realiza y encaminar los esfuerzos hacia el logro y consecución de objetivos.

A partir de este análisis, el siguiente trabajo expone, de manera sintetizada, las principales experiencias en la aplicación del Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en las Agencias de Viajes Receptivas, validado por la M Sc Yanisley Moya Monteagudo en su tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Se parte para la aplicación de dicho procedimiento del estudio y análisis crítico, realizado por los autores, de diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, propuestos por diversos estudiosos del tema y su adecuación creativa a las condiciones de las AAVV Receptivas cubanas.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos tanto teóricos como empíricos que permitieron construir y elaborar la teoría científica además de intervenir, analizar y transformar la realidad en el proceso de investigación científica, apoyando la práctica de la investigación. Atendiendo a la forma en que se abordará la realidad se utilizarán métodos tanto cualitativos como cuantitativos. De manera general las técnicas específicas sobre las cuales se desarrolló la investigación son: el análisis bibliográfico, el procesamiento estadístico, la realización de entrevistas, encuestas; el empleo de técnicas grupales, análisis documental sobre el

funcionamiento administrativo, juicio de expertos, observaciones directas a los distintos niveles de las AAVV, unido al intercambio de experiencias con especialistas nacionales y extranjeros.

Desarrollo

1. Plan de Negocio en las Agencias de Viajes Receptivas: Características, importancia y procedimiento para su aplicación.

La elaboración del Plan de Negocio permitió un aprendizaje tanto del funcionamiento interno de las agencias de viajes como de las respuestas necesarias para adaptarse al cambiante entorno; por lo se consideró una vía para documentar y validar la planificación que se realiza en estas entidades (Bertona, 2008).

A pesar de que se puede catalogar de insuficiente la utilización del Plan de Negocio en las AAVV receptivas del territorio, su aplicación en ellas es un tema que adquirió mayor relevancia en la actualidad, pues su desarrollo incrementó la gestión empresarial; le permitió a los directivos recopilar toda la información en un mismo documento, conocer y valorar el proyecto, y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha y la vía para lograr el éxito del negocio.

Su utilización se consideró un pilar fundamental para el desempeño de estos intermediarios pues posibilitó guiar las decisiones cotidianas, crear o construir las habilidades gerenciales y registrar los resultados gerenciales en las agencias; estableció las necesidades y prioridades financieras que la entidad necesitaba para sus diversas actividades; midió los avances gerenciales; permitió el alcance de sus metas, posibilitando reducir los fracasos; desarrolló indicadores competitivos y altamente rentables; facilitó la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de las AAVV y sirvió como guía para planificar las necesidades de formación y distribuir las responsabilidades en estos intermediarios turísticos.

1.1 Principales características del Plan de Negocio.

Para elaborar el Plan de Negocio se analizaron las características necesarias que debe contener dicho plan, lo que permitió diseñar un documento capaz de cumplir con las exigencias establecidas para su confección en la actualidad. Por ello, dentro de los principales elementos que se consideraron se encuentran elaborar un documento:

- Eficaz: contener todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- Estructurado: tener una estructura simple y clara que permite ser seguido fácilmente.
- Comprensible: estar escrito con claridad, con vocabulario preciso, sin jergas y conceptos muy técnicos; las tablas y cifras deben ser simples y de fácil comprensión.
- Breve: no ser demasiado extenso.

Su concepción tuvo un enfoque dinámico, ya que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento, pues la realidad donde actúan las agencias tiene la particularidad de ser cambiante (Romero y Miranda, 2008).

Sin embargo, para que el Plan de Negocio fuese más objetivo y fácil de analizar, incluyó información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos tres a cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de las AAVV y/o el mercado, para lo cual se garantizó la veracidad de esta información.

1.2 Importancia de la elaboración del Plan de Negocio en AAVV Receptivas.

No son pocas las razones que evidenciaron la importancia de elaborar un Plan de Negocio en las AAVV receptivas. Entre las de mayor relevancia se encuentran:

- Razones de administración: el Plan de Negocio sirvió como modelo para establecer y administrar un negocio ya que se utilizó como instrumento de planeación, pues permitió planificar los objetivos, la utilización de los recursos y las estrategias, a la vez permitió identificar y evitar potenciales problemas; de coordinación, cuando sirvió de guía para coordinar todas las actividades; y por último, como instrumento de control o evaluación, pues posibilitó comparar los resultados obtenidos con los planificados.
- Razones de rentabilidad: el Plan de Negocio, previó, a través de la proyección de los ingresos y egresos, si el negocio iba a ser rentable y en caso de ser así, a cuánto

ascendería dicha rentabilidad; o no rentable, y en ese caso saber que la idea de negocio no era factible; por tanto posibilitó la toma de decisiones.

- Razones de financiamiento: se desarrolló un buen Plan de Negocio demostrando a terceros (banco, entidad financiera o prestamista) la viabilidad y rentabilidad del proyecto, permitió además demostrar la renta y atractivo de la idea del negocio.

El Plan de Negocio se consideró un documento integral que permitió familiarizar a directivos y empleados con los objetivos y metas de las AAVV receptoras, controlar su progresión y pensar en la forma de expandir el negocio en años venideros (Romero y Miranda, 2008). Su elaboración permitió que los gerentes de estas entidades contaran con una herramienta de gestión que le ayude a analizar el mercado, saber con mayor precisión el escenario en el que se compete, planificar la estrategia a establecer en determinado negocio, así como conocer los principales elementos a disponer para afrontar con éxito la actividad empresarial en cuestión. En resumen, es un documento que definió las etapas de desarrollo en las agencias, por tanto redujo las posibilidades de incertidumbre y minimizó los riesgos.

De manera general, la aplicación del procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en AAVV receptoras en la provincia de Villa Clara, se consideró la base de los resultados en la mejora de las operaciones de dichas entidades; y una guía para el mejor actuar empresarial de las mismas, pues identificó previamente todas las actividades que deben ser realizadas en un período determinado. Aunque es cierto que ningún negocio se encuentra a salvo de los imprevistos que pueda deparar el mercado, estas AAVV receptoras, con el respaldo de un Plan de Negocio, estarán mejor preparadas para corregir las innumerables dificultades que se pueden presentar, y a la vez, tiene una representación del futuro de la entidad (Romero y Miranda, 2008).

1.3 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en agencias de viajes receptoras.

El procedimiento propuesto para la **elaboración del plan de negocio para agencias de viajes receptoras** en la provincia de Villa Clara, fue ajustado a partir del estudio de las características técnicas-organizativas y económicas-sociales de este tipo de entidades turísticas y del estudio y análisis crítico, realizado por la autora, de diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, propuestos por diversos autores, de los cuales el 90% de los procedimientos analizados incluyeron el resumen ejecutivo; el 80% una descripción general de la empresa; describieron el producto o servicio sólo el 90%; el 100% realizaron un análisis del mercado y un 60% un análisis de la competencia; el 80% de los procedimientos analizados incluyeron los planes, programas y presupuestos, el análisis de la gestión económica-financiera y un análisis de la coordinación y organización de los recursos humanos y sólo el 20% incluyó un análisis de la estructura legal, siendo esta tomada en consideración para la propuesta del procedimiento a pesar de no estar presente en la mayoría de los procedimientos estudiados pues en el caso de las Agencias de Viajes el entorno legal regulatorio cobra significativa importancia.

El procedimiento fue elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas y validado en la Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística por la MS c. Yanisley Moya Monteagudo.

El procedimiento consta de las **fases y etapas** siguientes:

Fase I: Análisis de la situación y pronóstico.

Etapas 1. Descripción general de la Agencia de Viajes.

Etapas 2. Descripción de los productos/ servicios de la Agencia de Viajes.

Fase II: Definición de objetivos y estrategias.

Etapas 3. Análisis del mercado turístico.

Etapas 4. Análisis de la competencia.

Etapas 5. Análisis de la gestión económico- financiera.

Etapas 6. Análisis de la estructura legal.

Etapas 7. Análisis de la coordinación y organización de los recursos humanos.

Fase III: *Presentación de los planes de la entidad como parte de una sola estrategia empresarial.*

Etapas 8. *Planes, programas y presupuestos de la agencia de viajes.*

Etapas 9. *Resumen ejecutivo.*

Fase IV: *Control periódico y final del Plan de Negocio.*

2. Aplicación del procedimiento del Plan de Negocio en Agencias de Viajes receptoras en la provincia de Villa Clara.

Fase I: *Análisis de la situación y pronóstico.*

En esta fase se comenzó el estudio de la situación actual de las Agencias de Viajes, así como de las causas determinantes de esta situación, se detallaron aspectos tales como su misión, visión, datos relevantes de la Agencia de Viajes objeto de estudio tanto interno como externo.

Etapas 1. *Descripción general de las Agencias de Viajes:* Se mostró la historia de las Agencias de Viajes; se realizó una descripción de cuándo y por qué fue iniciada y los cambios más importantes que ocurrieron durante su trayectoria. En resumen, qué distinguirá a estas Agencias de Viajes de otras, de modo que pueda asegurar que logrará una participación razonable en el mercado.

Etapas 2. *Descripción de los productos/servicios de las Agencias de Viajes:* Se realizó una descripción breve de los productos y/o los servicios que las AAVV venden o venderá; una descripción general del producto: sus funcionalidades básicas, su soporte tecnológico, origen de la idea de negocio, valor distintivo para el consumidor, público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface y las posibles alternativas para el desarrollo de nuevos productos.

Fase II: *Definición de objetivos y estrategias.*

Se analizaron aquellas metas que se proponen alcanzar las AAVV como parte fundamental del sistema turístico, para lo cual se redactaron objetivos concretos, realistas y alcanzables. Se determinaron las estrategias, cuál es el mejor camino para alcanzar los objetivos y cómo las AAVV se proponen aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno a partir de sus fortalezas y la minimización de sus debilidades para evadir las amenazas del entorno.

Etapas 3. *Análisis del mercado turístico:* Se puntualizaron aspectos como:

- Características fundamentales del mercado que atiende las Agencias tales como quiénes son, tamaño, perfiles (demográfico, social, industrial), estrategia de precio, estrategia de producto, estrategia de comunicación, así como los factores influyentes y su dinámica contextual.
- Tendencias del mercado: tendencias dominantes en la actividad de las AAVV, la que pueden incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas; se determinaron cuáles de esas tendencias afectarán a las agencias en los próximos años.
- Factores claves de éxito en estos mercados.
- Perspectivas de crecimiento.
- Posicionamiento (imagen que trasmite al mercado).
- Proceso y criterio de compras de los clientes: cómo y por qué los clientes compran los productos de estas agencias o los de su competencia; qué importancia tuvo el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que ofrecen las agencias en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

Etapas 4. *Análisis de la competencia:* se analizaron los competidores existentes y potenciales; las estrategias de los competidores y la ventaja competitiva adoptada respecto a los competidores.

Etapas 5. *Análisis de la gestión económico-financiera:* Se mostraron las finanzas históricas de las AAVV, los activos existentes, la deuda, el capital, la presencia en el mercado y las utilidades históricas y la proyección financiera.

Etapas 6. *Análisis de la estructura legal:* Se analizaron qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar la actividad de las AAVV en forma directa; si su negocio requiere de licencias o

permisos; qué medidas se contemplaron para cumplir con las normativas; si existen elementos relacionados con el entorno legal regulatorio en función de la protección del consumidor y de las relaciones contractuales entre las AAVV como intermediario, entre el cliente final y el prestatario. Se observaron elementos como la forma jurídica de las AAVV; se analizaron los prestatarios y los contratos, los trámites administrativos y legales y se delimitaron las responsabilidades de las agencias con el cliente por la venta de un servicio/ producto de un prestatario.

Etapa 7. Análisis de la coordinación y organización de los recursos humanos: Se describió la organización de las AAVV, las funciones principales, personas y responsabilidades por área. Se asignaron las responsabilidades de cada miembro del equipo y se determinó cuál es el sistema de delegación que se establece. Se estableció además las relaciones que se producen entre las diferentes áreas de gestión y entre los distintos niveles dentro de cada una.

Fase III: Presentación de los planes de las AAVV como parte de una sola estrategia empresarial, donde se reflejaron las principales acciones de las Agencias de Viajes en el marco Financiero, Mercadológico, Tecnológico, Organizacional y Productivo.

Etapa 8. Planes, programas y presupuestos de las agencias de viajes: Se desagregaron estrategias y tácticas en planes, los cuales se estructuraron en el Plan de Negocio permitiendo generar estrategias dirigidas al logro del objetivo fundamental de la agencia de viajes receptiva cubana. Algunos de estos planes fueron el plan de marketing; de recursos humanos; el financiero; de operación y el de compras.

Etapa 9. Resumen ejecutivo: Se preparó cuando finalizó la elaboración del Plan de Negocio; fue colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocio, e inmediatamente después de la carátula.

Fase IV: Control Periódico y final del Plan de Negocio.

Se evalúan los posibles riesgos y forma de minimizarlos; permite identificar los errores y desviaciones a tiempo y corregirlas, disminuyendo efectos negativos, consecuencias graves y facilitando la adopción de soluciones cuando aún se está a tiempo.

3. Principales resultados de la aplicación del Plan de Negocio en las Agencias de Viajes Receptivas en la provincia de Villa Clara.

- Las AAVV de la provincia de Villa Clara no tenían definida claramente la misión y visión. A partir del trabajo realizado y luego del análisis de los principales requisitos a seguir para la elaboración correcta de toda misión y visión, se lleva una propuesta al equipo de trabajo y finalmente quedaron rediseñadas.
- Se logra una congruencia entre el modelo de gestión que utilizaban las agencias, en este caso la Administración por Objetivos, con el proceso de toma de decisiones y la ejecución del trabajo por las políticas establecidas por la Casa Matriz.
- Correspondencia de la actividad comercial de las AAVV con la Dirección del Consejo de Agencia de la provincia y el funcionamiento del mismo, logrando a partir de esto una uniformidad en sus políticas y procedimientos de trabajo, lo cual también se hizo extensivo a la cartera de productos que estos ofertan y a la fijación de precios.
- Se determinó como oportunidad fundamental la ubicación de las AAVV en el polo de desarrollo emergente más acelerado del país y en el centro de la isla, lugar por donde transitan y pernoctan los principales mercados emisores de Cuba.
- Se trazaron estrategias de trabajo en función de eliminar las contradicciones entre las AAVV de la provincia con respecto al contrato firmado con la Agencia de Viajes Gaviota Tour, el cual norma toda la operación en la Cayería Norte.
- Se logran determinar las principales problemáticas externas que afectan el funcionamiento de las AAVV, entre las que se destacan la fuerte competencia que representa Gaviota Tour en la Cayería Norte del territorio de Villa Clara; la política y mecanismos creados por Gaviota Tour con respecto a las restantes Agencias de Viajes; el aumento progresivo del

precio fijado por los proveedores; la intermediación de Gaviota en dicha Cayería así como el posicionamiento en la misma de otras Agencias de Viajes similares.

- Se determinan los principales servicios que ofrecen las Agencias de Viajes en función de la Misión y Visión de las Agencias de Viajes del territorio; entre los principales servicios que ofrecían las agencias se encontraban la venta de opciones turísticas, la reserva de alojamiento, información y atención al cliente, transportación y representación.
- Se identifican las posibles alternativas para la elaboración de productos en función de la estrategia comercial y las potencialidades reales de las Agencias de Viajes Receptivas, las cuales estaban dadas por la reconstrucción del Centro Histórico de la ciudad, que permitirá desarrollar productos turísticos relacionados con la modalidad histórico-cultural, la cual, en estos momentos, no se explota al máximo, a pesar de que el territorio reúne una amplia variedad de recursos y atractivos turísticos para desarrollarla; y el desarrollo alcanzado por la empresa de Flora y Fauna posibilitará el desarrollo de nuevas ofertas turísticas basadas en los productos de naturaleza, modalidad de gran aceptación por los turistas que visitan el territorio.
- Quedan determinados los principales mercados emisores de dichas Agencias de Viajes. Dentro de los principales mercados emisores de las AAVV se encontraban Inglaterra, Francia, Alemania y España. Siendo la variada oferta de productos de naturaleza, cultura e historia; trato personalizado a los clientes por parte de sus trabajadores; efectividad en las coordinaciones y ventas efectuadas por las agencias, los principales factores de éxitos en estos mercados.
- Se consideraron como principales perspectivas de crecimiento el incremento de la oferta turística al mercado nacional así como la apertura de los servicios turísticos a los cubanos residentes en los Estados Unidos, propiciando la creación de nuevas ofertas de productos capaces de satisfacer las expectativas de estos mercados; y la ampliación, cada vez mayor, de la infraestructura hotelera del territorio.
- Se consideraron atractivos de posicionamiento el trato personalizado y cortesía de los trabajadores; el dominio de diversos idiomas por los promotores de venta de las agencias; la combinación de atractivos históricos, culturales y naturales de los lugares incluidos en las opciones turísticas, así como las relaciones contractuales realizadas con los prestatarios de servicios, que permitieron satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a la prestación de los servicios de transportes y de restauración.
- Cada Agencia de Viaje del territorio, en dependencia de los productos turísticos que oferta, que por lo general son semejantes, se especializó en determinadas modalidades turísticas. De ahí que la diferencia de las líneas de producto que poseen no radica en los productos ofrecidos, sino en las modalidades en las que se especializan cada una de estas entidades. Luego de realizado un análisis, se puede alegar que la Agencia Cubanacán, se orienta, fundamentalmente a los productos turísticos relacionados con la cultura y la naturaleza; la Agencia Cubatur se especializa en las modalidades de ciudad y cultura principalmente, mientras que la Agencia Gaviota Tour contempla productos históricos-culturales. Havanatur, considerado un Tour Operador, tiene como principales productos el ecoturismo, la caza, la pesca, el turismo de eventos y congresos, de salud y el académico.
- Las Agencias de Viajes de la provincia carecían de planes estructurados donde se desagregaran estrategias y acciones por cada área, imposibilitando esto la definición de objetivos y el proceso de toma de decisiones en cada departamento. Lo cual quedó diseñado en la propuesta de Plan de Negocio.
- Se propuso el control permanente del Plan de Negocio a partir de la puesta en marcha de la etapa de *Control Periódico y final del Plan de Negocio*. Los resultados que se esperan de esta etapa no se pueden desarrollar debido a que responde a la puesta en marcha del Plan de Negocio; por lo tanto, se requiere de un período de tiempo, el cual se determina en dependencia del horizonte estratégico de la Agencia.

Conclusiones

1. El **Plan de Negocio** constituyó una herramienta gerencial práctica capaz de garantizar, de forma razonable, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las agencias, pues permitió lograr un trabajo sistemático en estas entidades, encaminando sus esfuerzos de forma coherente y estructurada.
2. La **elaboración del Plan de Negocio** exhaustivo y bien confeccionado fue de una importancia extraordinaria para la gestión de las agencias. Mucho dependió del mismo: el financiamiento externo, el crédito de los proveedores, la gestión de sus operaciones y finanzas, la promoción y el mercadeo de sus productos o servicios, así como el logro de los objetivos.
3. El **procedimiento propuesto** contempló los elementos actuales respecto a la utilización del Plan de Negocio en las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad y su viabilidad para la aplicación en las agencias de viajes receptoras cubanas acorde a las estructuras funcionales que presentan las mismas, así como el análisis de su aplicación, tomado en consideración, a partir de la determinación de las necesidades actuales de la organización y la previsión de las futuras.
4. En la aplicación del procedimiento fue primordial el papel que jugaron todos los responsables implicados en el proceso de toma de decisiones en las AAVV; pues cada día se les hace más indispensable el empleo del mismo, por las características del mercado turístico y la constante incertidumbre que presenta.
5. La aplicación del procedimiento del Plan de Negocio permitió, por tanto, que las agencias dispongan de una herramienta apta para perfeccionar la gestión integral empresarial en correspondencia con las exigencias del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano.

Bibliografía

1. Bertona, Raúl. (2008) Plan de Negocios "Plan de Negocios". Gestipolis. com. Sitio Web: www.gestipolis.com/finanzas-contaduria/mujeres/plan-de-negocios-manejo-de-capital.html Consulta: Noviembre, 2008.
2. Martín Fernández Ramón. (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana, 2003.
3. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Col. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
4. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2007) El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas. Monografía en formato digital. Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-denegocios.Shtml>
5. Moya Monteagudo, Yanisley. (2008). Diagnóstico general de la Gestión de las Agencias de Viajes en la provincia de Villa Clara. Informe de Investigación Terminada. junio 2008. Aplicación. Código 658/Moy/D.
6. Moya Monteagudo, Yanisley. (2008a). Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio para las Agencias de Viajes de Villa Clara. Informe de Investigación Terminada. junio 2008. Código 658/Moy/D.
7. Moya Monteagudo, Yanisley (2007) Plan estratégico de la Agencia de Viajes Cubanacán Centro. Informe de Investigación Terminada Febrero 2007. Código 338.4791/Moy/D.
8. Moya Monteagudo, Yanisley (2008b) Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptoras. VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (VI CICE). III Taller de Hotelería y Turismo (Hoteltur 2008) Cayos de Villa Clara. 16/18 Octubre 2008. ISBN 978-959-250-417-2
9. Moya Monteagudo, Yanisley; Martínez Martínez Carlos Cristóbal (2008c) Las agencias de viajes en el turismo y el proceso de distribución. Sitio Web:

<http://www.gestiopolis.com/marketing/proceso-de-distribucion-en-agencias-deviajes.htm>
Consulta: Octubre, 2008.

10. Moya Monteagudo, Yanisley; Martínez Martínez Carlos Cristóbal; Gonzáles Valdés, Berta Leidy (2008d) Tour Operadores y Agencias de Viajes, su papel en el proceso de distribución turística. Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos60/distribucion-turistica/distribucionturistica.shtml> Consulta: Octubre, 2008.
11. Moya Monteagudo, Yanisley; González Valdés Berta, Martínez Martínez Carlos C (2008e) Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la Empresa Turística. Artículo enviado a la Revista Retos Turísticos. Revista Indizada en el sistema LATINDEX, CLASE, Cuba Ciencia y Actualidad Iberoamericana. Marzo (2008). ISSN 1681-9713.
12. Moya Monteagudo, Yanisley. (2009) Las Agencias de Viajes en el Sistema Turístico. Material de Estudio. Centro de Estudios Turísticos. Santa Clara. Villa Clara.
13. Moya Monteagudo, Yanisley; Martínez Martínez Carlos Cristóbal (2009a) Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Enero 2009.
14. Romero, Arturo L.; Miranda, Andy L. (2008) Plan de Negocios “El Plan de Negocios y riesgos a considerar durante la gerencia de negocios y proyectos”. Gestipolis. com. Sitio Web: www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/gerencia-de-un-plan-de-negocios-y-riesgos-proyecto Consulta: Noviembre, 2008.