

**UNIVERSIDAD “CAMILO CIENFUEGOS”  
DE MATANZAS  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y ECONOMIA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TURISMO**

TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TITULO DE MASTER  
EN GESTION TURISTICA.

**TÍTULO: “EL TURISMO AZUCARERO, PROYECCIONES ESTRATEGICAS”.**



AUTOR: Lic. ÁNGEL ENRIQUE LEZCANO MANGLI

TUTOR: MSc. JORGE FÉLIX GONZÁLEZ GONZÁLEZ

## **DEDICATORIA**

*Quiero de todo corazón, dedicar la elaboración de mi tesis, a las personas que en especial, son las más importantes para mi vida, mis padres ; Lisset del Carmen, mi hija y Mercy mi esposa y compañera, que siempre me han acompañado en todo este tiempo, a todas ustedes que fueron y son mi gran apoyo, esto es para ustedes también.*

*A la memoria de mi Madre y mi Padre, por sus ejemplos, guía acertada y desvelo, por que siempre lograra alcanzar las metas que me propusiera en la vida.*

*A los que de una forma u otra me han ayudado a culminar exitosamente esta Maestría, a mis compañeros de trabajo, familiares y amigos, por sus colaboraciones y apoyo incondicional en todo momento.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Deseo agradecer la culminación exitosa de esta Maestría y de este Trabajo de Tesis.*

*Al Claustro de profesores, que nos brindó su más esmerada atención académica y el apoyo necesario durante su transcurso de la Maestría, a mis compañeros del equipo de estudios y grupo en general.*

*Un lugar muy especial, al Tutor de nuestro trabajo el MSc. Jorge Félix González González, por su interés, dedicación e incondicionalidad en el desarrollo de esta investigación.*

*A todos los que de una forma u otra, han contribuido a su desarrollo y cooperación como ha sido la Dirección, especialistas y trabajadores de la Empresa Diversificada “Patria” de Morón, Ciego de Ávila, del Ministerio del Azúcar.*

CONTENIDO  
PÁGINA

☞ INTRODUCCIÓN	6
- MÉTODOS Y METODOLOGÍA	10
- PROBLEMA PRINCIPAL	11
- HIPÓTESIS	11
☞ OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
☞ CAPÍTULO I – FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13 -
38	
☞ CAPÍTULO II – ETAPA DE CONSTATAción DEL PRODUCTO TURISMO AZUCARERO	39 -
71	
☞ CONCLUSIONES	
72	
☞ RECOMENDACIONES	
73	
☞ BIBLIOGRAFÍA	74
-75	
☞ CITAS BIBLIOGRÁFICAS	
76	
☞ ANEXOS	77 -
90	

## **RESUMEN**

Esta investigación que tiene en su esencia el turismo azucarero es especialmente novedosa cuando traza elementos de diversificación que puede muy bien convertirse en una mezcla única del producto y con un perfil bien diferenciado hacia el cliente. En estos casos las investigaciones objetivas, los mercados relevantes que pueda tener una Empresa como “Patria” y que se convierte en receptora de más de cuatrocientos mil turistas del Polo Jardines del Rey. Los datos financieros que patentizan como se logra financiar en divisas sus producciones y servicios con lo recaudado en el turismo. El potencial selectivo del mercado es simplemente la distribución por cultural del potencial que genera este mismo tipo de turismo entre las diferentes porciones del mercado (tales como; diferentes áreas de Canadá, grupos especiales de clientes Ingleses o Italianos), En general esta investigación da a conocer estrategias bien diferenciadas de desarrollo que han ayudado a la Dirección del Ministerio del Turismo (MINTUR), ha asignar eficazmente determinados recursos.

### **PALABRAS CLAVES:**

- Turismo
- Patrimonio
- Locomotora a Vapor
- Central Azucarero
- Reconversión
- Proyección Estratégica
- Excursión

## **SUMMARY**

This investigation that has in its essence the sugar tourism is especially novel when it draws up diversification elements that can very either become a unique mixture of the product and with a differentiated profile towards the client. In these cases the objective investigations, the excellent markets that can have a company like "Patria" and It becomes on receiver of more than four hundred thousand tourists of the Destine "Jardines del Rey". The financial data that demonstrate as it is managed to finance in currencies his productions and services with the collected thing in the tourism. The selective potential of the market is simply the distribution by cultural of the potential that generates this same type of tourism between the different portions from the market (such as; different areas from Canada, special groups of English clients or Italians), In general this investigation presents strategies affluent differentiated from development that have helped to the Direction of the Tourism Ministered, to assign certain resources effectively.

### **KEY WORDS:**

- 📁 Tourism
- 📁 Patrimony
- 📁 Locomotive to Steam
- 📁 Sugar Factory
- 📁 Reconvetion
- 📁 Strategiec Projection
- 📁 Excursion

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo es una actividad que se vincula y de la que participan muchas otras actividades económicas del país, por lo que cada día juega un mayor papel en la reanimación económica de otras ramas de la producción y el consumo de la población.

La participación de este se debe incrementar mediante la concurrencia de nuevas oportunidades, las que se vinculen cada vez más a soluciones integrales de desarrollo territorial especialmente para los asentamientos poblacionales localizados en zonas de atracción turística.

Actualmente en el mundo los trenes turísticos cobran fuerza relevante, especialmente los motivos a vapor vinculados a circuitos de interés turístico y cultural en entornos poblacionales.

Para muchas personas que se dedican al turismo como actores principales, existe una percepción generalizada de que en las islas del Caribe no existen ferrocarriles o, cuando más, se encuentran algunas que otras líneas ferroviarias azucareras en algún oscuro y olvidado sitio.

En cambio en Cuba si se consulta un itinerario o se observa su mapa y se recorre el país, esta imagen cambia totalmente, naciendo así opciones del Turismo Azucarero, dentro de Empresas Azucareras y en Reconversión del Ministerio del Azúcar, que se insertan como parte del entorno local a los diferentes polos turísticos, como paradigma de este producto está la Empresa de Producciones Diversificadas “Patria” en Morón, provincia Ciego de Ávila, al Destino Jardines del Rey.

De la experiencia mundial más actual se conoce que llevar el turismo “tierra adentro” es una de las modalidades bien socorridas para propiciar el desarrollo más dinámico e integral de parajes olvidados.

El desarrollo del turismo ferroviario repercute con el impacto sumamente relevante en la economía y cultura de los enclaves regionales insertados en las zonas de atracción turística.

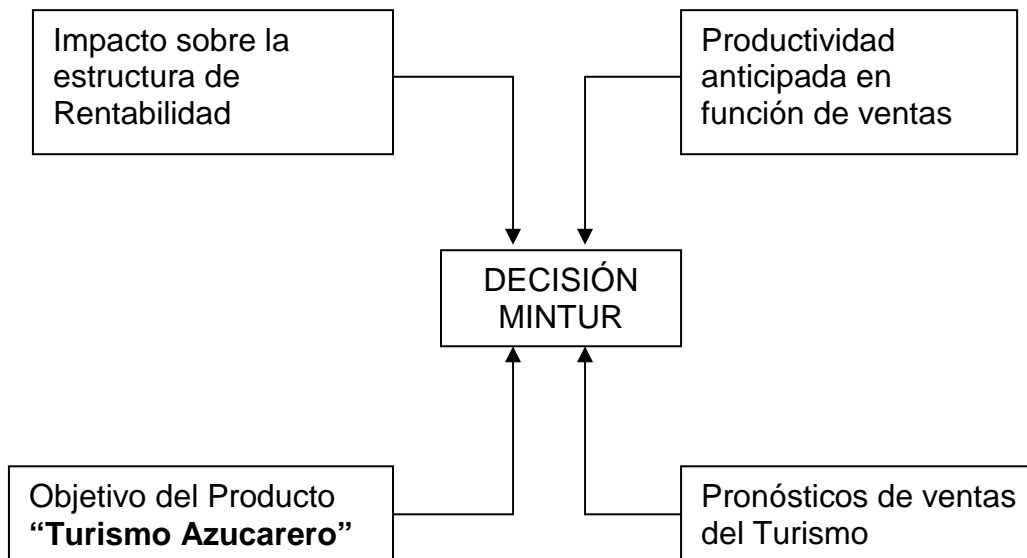
Al formular un conjunto de estrategias para un turismo de un modo de un nuevo dimensionamiento se hace importante reconocer el conjunto de costos que este ha generado.

Los incrementos de la publicidad y los gastos en la fuerza de ventas, las mejoras en la visión de conjunto de trabajadores y directivos, el uso de componentes de más calidad y la reducción de precios, son los factores que han determinado en el real triunfo de este producto en el territorio de Ciego de Ávila. Por consiguiente el turismo azucarero ha servido para tomar decisiones sobre los programas de mercados del turismo que pueden y deben llevarse a cabo, el MINTUR a analizado el impacto potencial de este programa sobre ventas y la rentabilidad. Este análisis es importante, si se atiende a la clase de objetivos que se han establecido para este específico producto sin dudas el turismo azucarero ha incrementado presupuesto y rentabilidad, pero aunque principal objetivo hallan sido las ventas o el crecimiento en la participación del mercado (más que la rentabilidad es importante que se conozca que este tipo específico de turismo, conoce cuanta rentabilidad debe sacrificarse para lograr una venta determinada o un objetivo de participación de mercado.

La aplicación de la tarea Álvaro Reynoso marcó un profundo cambio en la mentalidad y el objeto social de la Empresa Azucarera Patria, de Morón, desde entonces se dedican a las producciones derivadas.

Para obtener una visión panorámica de este tipo de turismo es importante dominar determinados conceptos, instrumentos y enfoques relacionados en el análisis del impacto del producto **"Tras las huellas del Azúcar"**. Por ello estudiamos los factores que se deben tener en cuenta al tomar decisiones sobre los gastos de comercialización de este típico turismo Avileño.





Como indicamos en toda nuestra investigación cuatro factores muy importante al tomar esta decisión.

- 1ro – La importancia relativa de la participación en el mercado y la rentabilidad como objetivo del producto “Turismo Azucarero”.
- 2do – Los pronósticos de venta de este tipo de turismo y su comparación con el Destino.
- 3ro – La productividad anticipada (es decir, la efectividad) del incremento publicitario y el incremento de las ventas del producto.
- 4to – Los diferentes tipos y niveles de costo que determinan las estructuras de rentabilidad.

En toda la investigación presentamos por procedimientos, que hacen de esta especialidad turística efectiva y rentable, además de que calculamos la productividad social, ecológica y de imagen que este específico procedimiento turístico tiene en su esencia. Además ilustramos como los objetivos del producto,

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

los pronósticos de ventas, la rentabilidad y la productividad están relacionadas con las decisiones de los directivos del Turismo y en específicos con los gastos.

### *Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Una vez paralizado el antiguo Central “Patria” en el año 2000 surge la necesidad de buscar otras alternativas de ingresos para amortiguar los gastos por la paralización del mismo. Teniendo en cuenta la proximidad al Polo Turístico Jardines del Rey, las condiciones naturales de la región y contar con la locomotora a vapor, se encontró una puerta con grandes perspectivas, una forma de diversificación,”El Turismo Azucarero”.

Así en cooperación con la Agencia Palmares S.A. de la Corporación Cubanacan se comienza a explotar la opcional turística “Tras las Huellas del Azúcar” en el Año 2001, introduciéndose la Empresa en un segmento del mercado del turismo.

La oferta del producto de recorrido en Locomotoras antiguas a vapor donde se pueden encontrar verdaderas joyas de la industria ferroviaria norteamericana, con un valor histórico, cultural y tecnológico, no solo para Cuba sino también para el mundo; por virtuales paraísos cañeros se podrá disfrutar esta opcional. Este recorrido en trenes fabricados a finales del siglo XIX y principios del XX, tiene una aceptación increíble para los turistas Europeos y los de Norteamérica. Sobre rieles se viaja por los sembrados de la caña de azúcar, se pueden conocer lo elemental del cultivo de esta, el proceso de producción de Azúcar; también acompañar al obrero en faenas del corte y las labores agrícolas, visitar a una familia campesina y compartir con ella sus costumbres.

En el museo de la Industria Azucarera puede observar la originalidad del molino del siglo XX, el trapiche del siglo XVII operado por los esclavos y las danzas y ritos de estos traídos del África, así como los medios y equipos del transporte ferroviario.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

El Turismo Azucarero a pasado a ser una forma novedosa de diversificación de los servicios y producciones de la Empresa de Producciones Diversificada “Patria ”, mediante la opcional turística “**Tras las Huellas del Azúcar**”. Esta

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

empresa ha logrado recibir en cinco años más de 61 973 turistas del Destino Turístico “Jardines del Rey”, logrando financiar en divisas convertibles sus producciones y servicios con lo recaudado por este indicador del Turismo Azucarero.

## **MÉTODOS Y METODOLOGÍA**

El método es la forma de la asimilación práctica y cognoscitiva de la realidad que parte de las leyes del movimiento del objeto estudiado. Es el camino o esquema de la actividad práctica imperceptible del sujeto, sistema de principios que regula y dirige la actividad práctica y cognoscitiva del individuo.

En nuestra investigación aplicamos los llamados métodos empíricos y teóricos. Son métodos concretos que dependen del nivel de conocimientos científicos que se aplicara. Lo empírico se relaciona con lo sensorial porque contiene los datos que aportan lo sentidos, pero no se reducen a ello, lo empírico tienen forma lógica, descripción de los hechos.

Del nivel empírico utilizamos la observación, el experimento y la medición.

En el nivel teórico utilizamos la modelación. El análisis, la síntesis, la encuesta y la entrevista.

Significativo en esta investigación es el análisis de la documentación que propicia el método de lo lógico e histórico valorándose esencialmente factores históricos que propiciaron la creación del Central “Patria” y en lo lógico las determinantes cuantificables en que ha ido ascendiendo en cifras estadísticas del Turismo Azucarero. También la modelación teórica es un método muy utilizado en esta investigación al tratar de profundizar aspectos esenciales que este producto turístico tiene de semejanzas y diferencias con otros tipos de definiciones turísticas.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

## **PROBLEMA PRINCIPAL**

- Como establecer una proyección estratégica del producto “**Turismo Azucarero**”, que eleve la eficacia de este opcional turístico en Ciego de Ávila.

## HIPÓTESIS

- Si se establece una proyección estratégica del producto “**Turismo Azucarero**”, entonces se obtendrá una mayor eficacia de este opcional turístico en Ciego de Ávila.

Variable Independiente  
Proyección Estratégica

Variable Dependiente  
Eficacia del Opcional Turístico

Definición Conceptual	<ul style="list-style-type: none"><li>▪El conjunto de líneas de acción a corto y largo plazo de trabajo que permiten una forma de trabajo primariamente ordenada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪Es el servicio turístico que permite a otras partes del sistema involucrarse también en logros económicos y organizativos de todo un proceso de desarrollo.</li></ul>
Definición Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪Con un balance de trabajo de una institución que ha proyectado resultado.</li><li>▪Informes a las instituciones superiores sobre los objetivos cumplidos en una etapa determinada.</li><li>▪Análisis periódicos del trabajo de una institución turística.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪Resultados económicos balanceados periódicamente.</li><li>▪Conjunto de parámetros que comparan los productos generales y las opcionales.</li><li>▪Resultados en crecimiento de la extrahotelería territorial.</li></ul>

## OBJETIVOS

1. - Implementar la proyección estratégica del producto “**Turismo Azucarero**”

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

en el Destino Turístico “Jardines del Rey”.

2. – Demostrar que con la implementación del producto “Turismo Azucarero”

se eleva la eficacia de este opcional turístico en Ciego de Ávila.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

## **CAPITULO I - FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En la actualidad se considera que no es posible la Planificación Estratégica pura, como no es posible tampoco obtener resultados notables y exitosos de un sistema de Dirección por Objetivos puro. De ahí que se considere importante

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

hacer algunas reflexiones en el presente trabajo, sobre la Planeación Estratégica, partiendo de la consideración de que ambos enfoques representan sistemas de planeación con el propósito de proyectar una determinada organización o una operación hacia un nuevo horizonte, mejorando así sus resultados.

Distintos autores han ofrecido su definición sobre la Planeación ó Proyección Estratégica. Algunos de ellos son los siguientes:

WEIHRICH (1987), planteó que “Conceptualmente la Planeación Estratégica es engañosamente sencilla: Analizar la situación actual y la situación que se espera en el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios para realizar la misión. En realidad este es un proceso extremadamente complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la empresa”

SERNA (1994) señala que “la Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quien toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”

CHIAVENATO (1995) define a la Planeación Estratégica como “la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global a largo plazo”

Por su parte STEINER (1996) considera que, “para definir la Planeación Estratégica hay que considerar cuatro puntos de vista diferente”

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Primero: “La planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar “un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”

Segundo: “La Planeación Estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que hará con los resultados”

Tercero: “Desde el punto de vista filosófico, la Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.”

Cuarto: Atendiendo a su estructura “un sistema de Planeación Estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas básicas para desarrollar planes

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.”

Por tanto la Planeación Estratégica resulta de extraordinaria importancia en los procesos de dirección ya que tal cual se muestra en las definiciones anteriores, es un sistema que permite realizar un análisis de la situación interna y externa

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

de la organización, se identifican oportunidades y peligros de la misma, sus puntos débiles y fuertes; busca anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro; es un proceso de toma de decisiones colectivas, es un proceso de aproximaciones sucesivas, además una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítica y multifacético de una organización.

*Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de la estrategia.*

El propio STEINER (1996) al señalar su ventaja, refiere:

- ✓ Simula el futuro.
- ✓ Aplica el enfoque de sistema.
- ✓ Exige el establecimiento de objetivos.
- ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- ✓ La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
- ✓ Base para otras funciones directivas.
- ✓ Mide el desempeño. Señala asuntos estratégicos.
- ✓ Proporciona beneficios conductuales.
- ✓ Canal de comunicación.
- ✓ Capacitación de los directivos.
- ✓ Sentido de participación

*“Tras las Huellas del*

*Azúcar”*

Casi siempre se sugiere para comenzar la implantación de un sistema de Planeación Estratégica a partir del establecimiento de los principios corporativos, la cultura organizacional o la identidad organizacional.

Cualesquiera de estas denominaciones que se utilizan persiguen arribar a resultados similares, ya que al analizar sus distintas definiciones se verá que existe un término constante en todas ellas: la existencia de valores y símbolos que son compartidos por un grupo y que condicionan su comportamiento.



SERNA (1994) planteó que “los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y deben ser compartidos por todos, por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, son el soporte de la visión y la misión.”

SHEIN (1995) denominó cultura a un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado a ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Según DÍAZ (1997) la identidad organizacional se consigue a partir de las respuestas de un grupo de interrogantes, que ayudarán a interiorizar su contenido, como por ejemplo: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿Dónde están? ¿Qué le ofrecemos? ¿Qué es valioso para ellos?, ¿Qué deseos satisfacemos? y ¿cuáles no?, etc.

Otro elemento importante en la Planeación Estratégica lo constituye la misión. DÍAZ, CARBALLAL Y RODRÍGUEZ (1998) la definen de un modo muy acertado, planteando:

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

“Conceptualmente la misión define la premisa de valor que se ofrece y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para que el cliente obtenga y conserve su interés. En su definición más escueta y precisa, la misión

se define como la razón de ser de la organización, es decir, la misión nos debe decir para que exista nuestra organización.”

Y agregan:

“De esta manera, al decir que una misión es la razón de ser de una organización, quiere decirse que la organización existe, no para hacer algo que

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

la satisfaga a si misma o que existe para hacer esto o aquello, sino que existe para satisfacer la necesidad de uno o varios tipos de clientes que deben ser los consumidores finales, que son de hecho los representantes de la sociedad.”

## EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Todos los autores consultados coinciden en que es un elemento indispensable en todo proceso de Planeación Estratégica. Existen muchos que a este momento lo denominan como “Diagnostico Estratégico” y plantean que presupone la utilización de la Matriz DAFO, como instrumento para la realización de este análisis, siendo esta, por tanto, un método de análisis que relaciona circunstancias del entorno con la situación de la organización respecto a él.

SERNA (1994), señala que “es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DAFO, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de la amenaza”

Por tanto es evidente que la mayor utilidad de la Matriz DAFO es servir de fuente principal, a partir de sus resultados para la definición de estrategias efectivas.

De lo anterior se puede inferir entonces que el análisis interno se refiere al conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de una

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

organización: fortaleza y debilidades, y que el análisis externo abarca el proceso de estudiar aquellos hechos y circunstancias que están fuera de la organización

pero que tienen, directa o indirectamente, un impacto en la misma: Oportunidades y Amenazas.

## LA VISIÓN

Este es otro de los elementos comunes a los diferentes modelos de Planeación Estratégica existentes.

CODINA (1997), al definirla, refiere que “es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr, es el sentimiento de venir en el futuro. Es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro nos sorprenda. Es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos.”

Y al mismo tiempo plantea sus requisitos para su elaboración:

1. Formulada por los principales dirigentes.
2. Formulada de manera participativa, es compartida en el equipo de dirección para apoyarla.
3. Se formula sin críticas y evalúas ideas.
4. El grupo debe estar desinhibido y desprejuiciado.
5. Debe trabajarse en un lugar tranquilo sin interrupciones.
6. Tiene que tener un horizonte predeterminado.
7. Debe ser simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
8. Debe ser soñadora, pero objetiva.
9. Debe ser positiva y alentadora.
10. No se expresa en cifras.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

11. Se expresa en tiempo presente porque actuamos como si la hubiésemos logrado.

12. Debe ser evaluada, al final, en términos de impacto / costo.

Por lo antes valorado considero que la visión no es más que el estado deseado de manera objetiva pero alentadora y con una proyección de futuro de una forma simple y clara, expresada en tiempo presente que debe ser evaluada al final.

LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. ANÁLISIS TEORICO Y METODOLÓGICO.

*Para comprender la dirección por objetivos es necesario interiorizar en que consiste este fenómeno que está generalizado hoy en día. Pues de lo contrario se corre el riesgo de presentar “recetas” de poca validez.*

Distintos autores afirman que la dirección por objetivos es un sistema de evaluación del rendimiento ya que puede utilizarse para encausar el comportamiento de los subordinados dentro de la organización. Es una filosofía que aporta las bases para una dirección empresarial eficiente, pues establece la correlación de los objetivos de directivos y subordinados.

*Sin embargo los antecedentes de la dirección por objetivos, se remontan a los años 50 y se considera a Peter Drucker (1954) uno de los primeros en exponer sus principios rectores.*

Al explicar su teoría buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir mayor participación, descentralizar decisiones, permitir autocontrol y auto evaluación, lo que significa mayor flexibilidad en los controles clásicos. Y al definirla señala:

“A la Administración por Objetivos y al autocontrol se le puede denominar lógicamente una filosofía de la administración. Esta se basa en un concepto de trabajo de la administración. Se fundamenta en un análisis de las necesidades

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

específicas del grupo de la administración y a los obstáculos a los cuales se enfrenta. Se basa en un concepto de la acción, la conducta y la motivación humana. Por último se aplica a cualquier gerente independientemente de su nivel y su función, y a cualquier organización grande o pequeña.

Asegura el desempeño al convertir las necesidades objetivas en metas personales. Y esto es libertad genuina”

ODIORNE (1965) planteó: “...un proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada persona en

términos de los resultados que se esperan del, o de ella, usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución, de cada uno de sus miembros”...

HUMBLE (1965) por su parte, la define como: “Un sistema dinámico que busca integrar la necesidad que tiene la campaña de esclarecer y obtener sus metas de utilidades y crecimiento, con la necesidad que siente el gerente de contribuir y auto desarrollarse.”

HEINZ WEIHRICH (1990) la define como: “...un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas claves, de manera sistemática, dirigida hacia el logro eficaz y eficiente (es decir productivo) de los objetivos organizacionales e individuales”

A pesar de estas definiciones, no todos los autores comparten la idea de la DPO como un sistema de administración, algunos aun siguen definiéndola en una forma muy estrecha y limitada, identificándola como un sistema de evaluación del desempeño.

Considero muy acertada la definición de WEIHRICH ya que se basa en los conceptos efectivos de los anteriores enfoques (elementos de evaluación de desempeño, dispositivo integrador de los objetivos individuales y organizacionales, instrumento de evaluación, etc.), y agrega además 3 dimensiones.

1. La dirección por objetivos se considera como un sistema de Administración en el cual es posible integrar actividades administrativas claves. Se usan conceptos de sistema para destacar la interdependencia de la organización con su medio ambiente.-

2. Se consideran los recursos que son transformables en resultados.

Ahora bien cuando los objetivos organizacionales no se formulan correctamente, carecen de valor práctico y por otro lado, lo anterior trae por

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

consecuencia, que se incurran en deficiencias de las cuales las más frecuentes son: la falta de claridad de lo que se espera, y por consiguiente las acciones para conseguirlo, así como se hace imposible comprobar su cumplimiento, perdiendo su efecto un aspecto tan importante como es el control.

Es por ello que se hace imprescindible revelar que es lo que se concibe como objetivo. En esta dirección, existen diversas definiciones.

## LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Según LODI (1972) "Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un período determinado, un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase, es un conjunto de números. En la medida que sea posible, números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifican. Son números que orientan al desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados."

KOONTZ Y WEIHRICH (1994) plantean que "... los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización"

---

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

Por otra parte, George R Terri (1996), define los objetivos en la administración como "las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador"

Considero teniendo en cuenta las definiciones anteriores y la mía propia que los objetivos son una forma clara y precisa de proyectar lo que perseguimos en un tiempo determinado para lo cual nos proponemos acciones, actividades y tareas para conseguir el cumplimiento y llegar a los resultados esperados.

PORTUONDO VELIZ (1997), señala que: "El objetivo es el que se quiere, cuando se quiere, y donde lo quiere. Las estrategias son las formas de lograr dichos

objetivos. Las funciones definen a quienes les corresponde la responsabilidad por el objetivo, y las tareas son las acciones concretas para lograr dicho objetivos"

“Cuando se desciende de un nivel de dirección a otro las estrategias y tareas pasan a ser objetivas de esos otros niveles inferiores”

“Los objetivos son una categoría básica del contenido de la dirección. Estos condicionan contenidos y procesos, por lo que constituyen la esencia del sistema correspondiente:”

Veamos la formulación y fijación de los objetivos

STONES (1992) señala que la mayor parte de los programas de DPO, incluyen los siguientes elementos:

- ✓ La conformidad al método en todos los niveles de organización.
- ✓ Una eficaz participación conjunta en el establecimiento de los objetivos o metas entre jefes y subordinados, en especial de la alta dirección.
- ✓ Establecimiento de metas individuales seleccionadas con los objetivos de la organización fijadas por los jefes y subordinados en cada nivel.
- ✓ Considerable autonomía en el desarrollo y selección de medios para alcanzar los objetivos.
- ✓ Evaluación periódica del desempeño en relación con los objetivos.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Por tanto la dirección por objetivos no solo la consideramos como un sistema administrativo que sirve para manejar recursos, ni comprende un sistema organizativo para hacer funcionar un sistema organizacional, sino que abarca un espectro más amplio. Por ello, se coincide con Chiavenato (1995) cuando señala que en la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ La expresión “Objetivos de Empresa” es realmente impropia, la empresa es algo inanimado y, en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Ellos representan en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- ✓ Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- ✓ Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales”
- ✓ Esas necesidades, a su vez, constan de objetivos y de metas personales que pueden ser declarados u ocultos.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Y además agrega que:

1. Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa orientada hacia una finalidad común.
2. Convidan al trabajo en equipo y pueden utilizarse para eliminar las tendencias ego centristas de grupos existentes en la organización.
3. Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debido a omisiones.
4. Aumentan las posibilidades de previsión del futuro. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse a las fatalidades o al azar.

Muchas veces los recursos son escasos o están mal situados. Los objetivos ayudan a orientar y prever su distribución con criterios.

La dirección por objetivos es un sistema y como tal consta de diversos objetivos definidos para distintas direcciones.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Al respecto Chiavenato (1995) señala las características, su correcta formulación y al referirse a la necesidad de que abarquen todas las actividades que se requieren desarrollar para lograr los resultados deseados, considera que el contenido de estos deberá abarcar lo siguiente:

- ✓ Objetivos de operaciones y de acción.
- ✓ Objetivos de productividad
- ✓ Objetivos de organización y de recursos humanos.
- ✓ Objetivos a largo plazo que nos determinen el corto.

En la formulación de los objetivos deben estar implícitos determinados indicadores que pueden ser usados como criterio de medida de su cumplimiento, previa definición de los valores que deberán medirse en cada año y que serán por tanto, el punto de partida para la elaboración de los objetivos a corto plazo.

Refiriéndose a los indicadores la Dra. Carvallar (2001) planteó que los objetivos: “deben además de garantizar que sean “medibles”, cumplir otros



*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

requisitos como ser alcanzables, concretos, tensos, motivadores para todos los miembros de la organización”

Los objetivos deben formularse por áreas de resultados claves y para cada uno pueden elaborarse uno o varios; pero siempre teniendo en cuenta que en la medida que crezca su número, habrá menos posibilidades de atención. O sea, que no deben dirigirse hacia todas las esferas o áreas, sino hacia aquellas que son claves para el desenvolvimiento de la unidad organizativa. Si alguna de estas esferas son similares o están estrechamente relacionadas, se agrupan en lo que se conoce como “Unidad Estratégica”.

Una vez definidos los objetivos se elaborarán los planes de acción (planes de medidas) para el objetivo en concreto o para cada uno de los criterios que acompañan al objetivo. En ellos, se detallan las tareas con sus aseguramientos; al valorar estos planes debe asegurarse que el subordinado decida, dentro del marco

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

de los objetivos y políticas trazadas por las instancia superior de la unidad organizativa, que y como hacer las cosas.

GEORGE S. ODIORNE (1974) dijo, que “los objetivos a menudo explican mejor el comportamiento que cualquier otro factor que participa en una situación directiva y que todo el entendimiento y control de los objetivos prevén la fuerza principal de energía y dirección a la acción directiva.”

## EVALUACIÓN ANUAL DE ACTUACIÓN

Esta tiene un doble propósito: revisar y evaluar lo que se ha hecho y comenzar a prepararse para el año siguiente. Por tanto, este componente, además de completar el ciclo del Sistema de Dirección por Objetivos, es responsable de iniciar el próximo.

La revisión anual de actuación se concentra en los resultados y es similar a las revisiones periódicas, la diferencia es la amplitud y profundidad de tratamiento que se da a todos los aspectos de la Dirección por Objetivos y el enfoque integrado y totalizador que se utiliza en el proceso de evaluación.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Con la Dirección por Objetivos, el concepto de evaluación permite al individuo responsable aprender de los errores del pasado y no ser castigado por ellos.

La organización debe saber donde está, antes de empezar a planificar a donde quiere ir. La revisión de los objetivos y la evaluación de la actuación, se transforma en la base sobre las que se toman las decisiones respecto a la planificación del año siguiente, o sea, para la fijación de nuevos objetivos y el desarrollo de nuevos planes de acción.

Los objetivos encuentran fuerzas que se le oponen, que tienden a obstaculizar su cumplimiento y estas son las llamadas barreras. Es importante que cada organización las identifique, de forma que pueda actuar sobre ellas.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Las barreras son fuentes de resistencia al cambio que representan desafíos o retos a la dirección de la entidad. Son problemas que hay que resolver porque constituyen indicadores de futuros conflictos. Y las formas más apropiadas de resolverlos es a través de establecimiento de estrategia adecuada.

## LAS ESTRATEGIAS

El concepto de estrategia es originario del campo militar, pero aparece en el campo económico en 1944 aproximadamente.

Distintos autores han ofrecido su definición:

Storner y Freeman (1992) dicen que estrategia es “el programa general para definir y lograr objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo”

Para Koontz y Weihrich (1994), estrategia “se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

O sea que las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión, deben definir las vías para vencer, para irse por encima de las barreras, son la

fuentes de la acción. Se basan por tanto, en el proceso como en el contenido de los objetivos.

Por último no debe dejarse de mencionar dos elementos sumamente importantes del proceso de Planeación Estratégica y que también son comunes a los distintos modelos existentes, pero que no se considera oportuno ampliar en virtud de que su análisis se efectuó con anterioridad, los planes de acción y control.

Se considera importante, a continuación, abordar la realidad cubana, pues como es conocido por todos se ha insistido permanentemente por la dirección del partido y el gobierno en cuanto a la aplicación de la dirección por objetivos para lograr el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de dirección en Cuba.

Resulta oportuno también esclarecer que para conseguir tales fines se enfatiza continuamente en la necesidad del logro de una adecuada preparación, la cual se viene realizando a través de cursos, conferencias, seminarios, talleres, etc., y que sobre este aspecto en particular la bibliografía fundamental con que se cuenta se encuentra en artículos, folletos y otros trabajos de Centros Universitarios y el Ministerio de Educación Superior, fundamentalmente. ¿Qué significa Estrategia?

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Estrategos, jefes de ejércitos; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años del concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada: Administración Estratégica.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es

sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada y sus medios de una institución para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

Según H. Koontz (1991). La Estrategia son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Al respecto J.B Quinn (1991) plantea que: Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basada en sus competencias relativas internas anticipando los cambios del entorno y los movimientos contingentes de los “Oponentes Inteligentes”.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ellas. Es por ello que en los últimos 20 años las manifestaciones en el entorno se han presentado 5 veces turbulentos que 80 años atrás. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía globalizada y las crisis sociales recientes, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad

Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar.

Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

### *Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Por estrategias para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿qué empresa quiere ser?, ¿a dónde queremos llegar?. Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual, no se puede decidir sin saber a donde se quiere llegar.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Cuando evaluamos estos términos, concepciones y lo llevamos al ámbito una organización dada, podemos decir que:

PARLEBAS P. (1992), entiende por “estrategia motriz la aplicación sobre el campo de un plan de acción individual o colectivo para solucionar un problema motriz. Es el arte de conocer las tácticas o modos tácticos. “La estrategia es concepción y la táctica es ejecución”.

El concepto estrategia de igual manera que el de táctica, se encuentra en la realizada de la guerra, aunque el uso del término estrategia se empieza a hacer en los países europeos hacia el siglo XVIII, como sinónimo de “conducción de las operaciones militares”, que es la primera acepción que encontramos en el Diccionario de la Real Academia Española, seguida de la “arte, traza para dirigir un asunto”.

Otras de las acepciones que encontramos en el referido diccionario dice que es “en un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Y habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

Del conjunto de las tres definiciones sacadas del diccionario de la Lengua Española, encontramos que la estrategia se caracteriza por ser un proceso de dirección regulable, que contiene reglas y que se orienta hacia la resolución de

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

un determinado problema, planteado por una situación concreta por medio de una decisión óptima y que requiere de una determinada habilidad y destreza para alcanzar el objetivo pretendido.

Los conceptos de táctica y estrategia, que como acabamos de señalar, tienen su origen en la guerra, han sido traspasados a otros ámbitos de la vida como la política, los negocios y el amor (un bello poema de MARO BENEDETTI se titula precisamente "Táctica y Estrategia" en el que cuenta como conquistar el amor de una mujer.

---

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

Para BLAZQUEZ D. (1986), la estrategia está definida por "los tipos de conducta que, teniendo en cuenta las eventualidades posibles y sus consecuencias, puede utilizar y sirve para indicar lo que debe hacer en cualquier situación". Se contempla aquí a la acción y las circunstancias de cada momento como los factores desencadenantes de la estrategia comercial.

Para nosotros la estrategia motriz debe ser tenida en cuenta desde una doble perspectiva, en cuanto comportamiento del cliente que puede elegir de entre las diversas posibilidades que le ofrecen los distintos parámetros que configuran la acción comercial.

La estrategia motriz comercial, en un sentido amplio, debe ser considerada como aquella parte de la acción motriz, que integrada en una situación motriz determinada, se configura con los elementos básicos necesarios para la toma de decisión tendiente a resolver los problemas que plantea dicha situación motriz, y que se materializa mediante una acción práctica.

En el ámbito comercial, de una manera mayoritaria se le da al concepto de estrategia una connotación prioritariamente teórica, pero no por ello debe aceptarse ésta interpretación de manera exclusiva y excluyente, sino que junto a la parte teórica, o de toma de decisión, debe necesariamente ir unida la parte ejecutoria o práctica.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Nosotros la definimos como la “conducta motriz de un individuo o grupo actuando en una situación motriz dada, orientada hacia resolver los problemas que se le plantean en tal situación de manera individual o grupal”.

## LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN CUBA

Azúcar

*“Tras las Huellas de/*

La experiencia de Cuba en este sentido se ha venido desarrollando desde algo más de una década, por orientaciones de la dirección del Gobierno. Sin embargo, inicialmente solo se aplicó al nivel de algunas empresas, organismos y ministerios.

Solo a partir de 1996 aproximadamente es que se aplica de forma masiva y dinámica en todos los organismos de la Administración Central del Estado y a los territorios, significando esto una gran experiencia, ya que se inicia así un proceso

sin precedentes de generalización de este enfoque en el ámbito nacional. Constituyó por primera vez la aplicación del sistema al nivel de todo un país.

El estadio en que hoy se encuentran las distintas entidades que lo aplican, no es el mismo, no es parejo, porque como bien se ha planteado a la Dirección por Objetivos se arribará, por aproximaciones sucesivas. Sin embargo, es válido señalar, que en las investigaciones realizadas, se ha podido constatar, que los resultados obtenidos están en ascenso, cada vez se suman mas organizaciones al proceso, cada año madura más el mismo. Hoy todo el mundo tiene definido objetivos sobre bases estratégicas, todos elaboran los objetivos correspondientes al año, y sobre todo se habla y se piensa de un modo diferente.

Al respecto el Dr. Iglesias Morell y la Dra. Tabares Neysa (1999) señalaron:

“Resulta aun prematuro proponerse hacer un balance a fondo de las ventajas y desventajas relacionadas con su implementación. Sin embargo, es posible identificar un conjunto de experiencias positivas que pudieran resumirse en

mayor nivel de preparación de los cuadros a los distintos niveles para acometer la tarea, un cambio de mentalidad y de comprensión (aunque no generalizado) acerca de la importancia y de la necesidad de una orientación hacia los resultados y no al proceso; un nivel mayor de compromiso y participación, en muchos casos, en la conformación y conservación de las metas organizacionales; una mayor calidad en la elaboración de los objetivos y criterios de medidas, un mayor vínculo de los objetivos con el Plan Económico y Social y el presupuesto anual.”

Se observa que en la actualidad en un gran grupo de organizaciones, el nacimiento de un pensamiento estratégico, de una nueva manera, no solo de pensar sino también de actuar. Hay un marcado empeño en el cumplimiento de los objetivos propuestos, contribuyendo en este sentido una orientación para el proceso de obtención de resultados. Los objetivos que se formulan son más concretos, más retadores, más precisos, y el grado de participación en su concertación y cumplimiento se hace cada vez mayor.

Al referirse a la DPO, el Dr. Fernando Vecino Alegret (1999) planteó que “no es lo mismo dirigir con objetivos, pues muchas personas dicen que toda la vida han tenido objetivos, que dirigir por objetivos, que es un método de dirección moderno.”

Independientemente a los resultados obtenidos en la introducción y desarrollo de este proceso al nivel de país, aun queda bastante por hacer en el empeño de su perfeccionamiento, se han realizado estudios, que además de los aspectos positivos mencionados indican que coexisten cuestiones negativas también, sobre las cuales hay que trabajar para el logro de su erradicación. Aspectos, que se ubican más bien en el orden de las concepciones, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que lo aplican, que en el orden de las debilidades que se le atribuyen al sistema. Estos estudios señalan algunos aspectos importantes a considerar en la realidad cubana.

- ✓ La preparación, no solo de los que deciden en el proceso sino del personal en general.
- ✓ En la elaboración de los objetivos se realiza un trabajo “de mesa” con escasa participación de la alta dirección y consulta con sus ejecutores. Este



*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

trabajo en muchos casos se asigna a un grupo reducido de especialistas. Incluso existen organizaciones donde ni siquiera se crean los grupos asesores.

- ✓ En muchas de las entidades donde se han creado en ocasiones estos grupos no desempeñan su verdadero papel, sino que llegan a asumir un rol protagónico en detrimento de las funciones que en este sentido deben

*“Tras las Huellas del*

*Azúcar”*

desarrollar los miembros de la alta dirección; cuestiones estas, por un lado incongruente con la naturaleza del sistema, y por otro que limitan el carácter participativo del trabajo y lo convierte en el fruto de ejercicios mentales de estos especialistas que son en definitiva quienes elaboran los objetivos y los proponen para su aplicación en los Consejos de Dirección.

- ✓ Se formulan criterios de medidas que nada tiene que ver con la realidad de la organización.
- ✓ En ocasiones hay ausencia total del proceso de negociación y en consecuencia se extrapolan o copian textualmente.
- ✓ Aun se ve la DPO como un fin no como un medio.
- ✓ Débil coordinación horizontal con los objetivos de otros organismos, entidades proveedoras o clientes o con otros subsistemas de la propia organización.
- ✓ Se confunden objetivos con funciones inherentes al cargo o sea de trabajo o con tareas a ejecutar.
- ✓ Insuficiencias en los métodos eficaces y participativos para el control y la ejecución por cada uno de los objetivos.
- ✓ No se diseñan programas en las organizaciones para la implantación de la DPO, convirtiéndose en un proceso bastante espontáneo, poco sistemático y arrítmico.
- ✓ Las áreas de resultados claves se identifican con los subsistemas de las estructuras.
- ✓ En muchas organizaciones se manifiesta el finalismo.
- ✓ Los objetivos no se concretan en planes de acciones.
- ✓ Se define la concepción de dirigir por objetivos y realmente se dirige por tareas.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

- ✓ No se cuenta con un sistema de evaluación, de estimulación, centrado en los resultados sino en las tareas.
- ✓ Siguen imperando los métodos tradicionales basados en manuales y normativas.
- ✓ No se establecen los compromisos individuales a partir de la concertación con cada subordinado.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

- ✓ Débil integración de los objetivos operativos con procesos estratégicos a mediano o a largo plazo, entre otros.

Se han hecho específicas también otras orientaciones, de acuerdo a los problemas y dificultades antes enumerados.

Dada la importancia que se le concede a todo este conjunto de reflexiones que conforman una idea bastante precisa de lo que sucede en la actualidad a escala nacional y en nuestra provincia, esta decisión de seleccionar esta institución se produce por la necesidad de desarrollar una proyección estratégica del Turismo Azucarero en la Empresa Diversificada “Patria o Muerte” en Morón, Ciego de Ávila, con el propósito final de mejorar los resultados en las ventas y en la atención al cliente.

La industria turística cubana se encuentra en un momento crucial de su desarrollo, en el cual el aumento de los ingresos y la rentabilidad de este sector son cada vez más apremiantes, como atenuantes de los aumentos sostenidos de los precios del petróleo que afectan en mayor medida a otras ramas industriales y por su condición de industria a la que se le ha asignado la responsabilidad de actuar como locomotora de la economía cubana.

La Competitividad y la Calidad de los diferentes productores y regiones turísticas es uno de los grandes retos de la industria turística cubana, máximo en un entorno caribeño que cada día inclina más la competencia al terreno de los precios y la calidad y la creciente preocupación por los impactos económicos, sociales y medioambientales del turismo.

El presente estudio pretende destacar la unidad conceptual y estratégica que existe entre las políticas y acciones orientadas a la elevación de la Competitividad y Calidad Turística y las particularidades que diferencian estos conceptos en su aceptación turística, de cuando estos mismos son aplicados en otras ramas de la industria.

En este mismo sentido se trata de ponderar la necesidad de llevar la gestión de la competitividad y calidad a los ámbitos de los destinos locales que es, en definitiva donde tiene lugar la mayor parte de las experiencias turísticas y se incluyen, como caso de estudio, los programas de competitividad y calidad desarrollados en España, como país que tiene la mejor relación Calidad – Precio en el mundo, según afirma en muchos círculos turísticos.

¿Qué se entiende por competitividad y calidad turística?

Por competitividad de los servicios turísticos “Competitividad turística” se entiende, la capacidad de una empresa, instalación, región o país de mantener, de forma sostenible, márgenes de rentabilidad iguales o superiores a la media de la industria.

La competitividad se identifica con la adopción de programas y actuaciones que permiten añadir valor para el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios a partir de las ventajas intrínsecas que se poseen, como pueden ser: recursos humanos, culturales (tradiciones, patrimonio arquitectónico, teatros, ect), energéticos y/o tecnológicos, la tenencia de infraestructuras, políticas gubernamentales y otros y de esta forma sostener estas ventajas durante largo plazo frente a los competidores.

La calidad turística tiene carácter comparativo y relativo, en este sentido el nivel de calidad en términos absolutos, sino la correspondencia entre la expectativa del cliente y la calidad real por él percibida.

Si ayer el motor impulsor del turismo podía hacer la calidad de un hotel bien situado y confortable, hoy lo es el destino, visto este como un territorio delimitado,

con todos sus productos y servicios turísticos homogéneamente estructurados dentro del concepto de sostenibilidad territorial.

En este sentido, la OMT sugiere que la calidad Turística se defina como: “La satisfacción de todos los requisitos y expectativas legítimos del cliente a un precio aceptable, de conformidad con los determinantes básicos de calidad, como seguridad, higiene, accesibilidad de servicios turísticos y armonía con el entorno humano y natural.”

Tendencias de la nueva era del turismo.

Esta Nueva Era, obedece la forma general a los efectos de los impactos de la globalización, que en primer lugar dan origen a una serie de cambios ocurridos en la sociedad, en la tecnología y las comunicaciones, que propician el incremento sostenidos de los volúmenes de desplazamiento de turistas internacionales en el terreno práctico se caracteriza por lo siguiente:

- Mayor segmentación de la demanda.
- Mayor flexibilidad de la oferta.
- Búsqueda del aumento de la rentabilidad en la integración virtual e internalización de los sistemas empresariales.

La mayor segmentación de la demanda exige un conocimiento más profundo de mercado: los flujos de los ingresos y arribos turísticos, las características y necesidades de los nuevos turistas y el comportamiento de la competencia, de tal forma que se puedan programar oportunamente las estrategias y productos turísticos que permitan obtener ventajas competitivas superiores.

La naturaleza cambiante del fenómeno turístico tiene su reflejo en las instalaciones hoteleras y los servicios extrahoteleros, los cuales deben adaptarse

continuamente a las exigencias de la demanda. En este sentido se debe prestar atención priorizada a las siguientes tendencias:

- **Ecología:** los establecimientos respetuosos de los aspectos ecológicos venden cada día más, lo contrario de aquellos que deterioran el ambiente;
- **Seguridad:** las crecientes exigencias por la seguridad de las instalaciones y los desfavorables afectos que producen los accidentes de clientes en la imagen turística, hacen necesario incluir requisitos de seguridad en los baños, escaleras, ascensores, piscinas, etc. Las medidas contra incendio deben tener una información fácil y clara para ser entendida por personas de diversos idiomas, no familiarizadas con esas instalaciones.
- **Higiene y limpieza:** los niveles de exigencia en este sentido están en acceso continuo, desde los cuartos de baño hasta el aseo personal de los camareros, cantineros y otros. En esta misma línea se insertan los procedimientos para la eliminación de la basura y atención especial que merecen el mantenimiento y la renovación de las instalaciones, mobiliarios y equipos, así como la decoración y disposición de los restaurantes, bares, cocinas y otros que permitan una limpieza eficiente.
- **Insonoración:** a la necesidad de garantizar el aislamiento de los ruidos procedentes del exterior, se añaden los generados por el propio hotel, incluyendo los que se originan en la propia habitación.
- **Servicios para ejecutivos:** estos servicios no solo exigen equipamiento de telecomunicaciones e informática, sino también instalaciones para la práctica de deportes, el relax y otras similares.

La mayor flexibilidad de la oferta, se impone frente a la tendencia de los productos turísticos rígidos y estandarizados que ha prevalecido durante las últimas décadas y que se le ofrecía al turista como única opción. La flexibilidad

de la oferta debe permitir ofrecer productos que se adapten a unas necesidades de la demanda

cada vez más complejas, diversas y crecientes y que resulten competitivos frente a los precios de los productos estandarizados.

Lo anterior exige mayor flexibilidad en la organización de la producción y distribución de los productos turísticos, en los sistemas de reserva, de compra y de pago y en las formas de consumo del producto en sí.

La integración virtual, promueve la multiplicación de los esfuerzos en aquellas partes de la cadena donde se es realmente eficiente y desprenderse de aquellos elementos donde no se es, para obtener estos servicios mediante alianzas y/o contratos duraderos con aquellas empresas especializadas en los mismos. De esta forma se busca la rentabilidad sobre la base de las economías de escala y la obtención de sinergias entre los diferentes productos y servicios que tiene la empresa.

Principios de la calidad turística más comúnmente aceptado.

- La calidad de una “experiencia turística” se alcanza solamente si la realidad coincide con la expectativa del cliente.
- La importancia en la evaluación de la calidad de los servicios turísticos es establecer la correspondencia entre la expectativa y la realidad.
- La calidad que se exija no tiene que ser forzosamente la más elevada, sino la que mejor se corresponda con las expectativas del cliente y los costos estimados.
- Lograr calidad no significa que las expectativas del cliente deban satisfacerse a cualquier precio. La relación calidad – precio no puede ser excesivamente desproporcionada.
- No hay una calidad turística, sino diversas calidades para diferentes segmentos de mercado.



## CAPITULO II – ETAPAS DE CONSTATACIÓN

- CARACTERIZACIÓN ESENCIAL DEL PRODUCTO TURISMO AZUCARERO.

La Empresa Azucarera “Patria”, fue una de las empresas que cambio completamente su objeto social, pasando de ser productora de azúcar a Empresa de Producciones Diversificada y Turismo Azucarero “Patria”. Se propone ser una organización que procederá a la comercialización efectiva de los productos y servicios de la propia Empresa y de las Organizaciones empresariales que integran el grupo de forma coordinada. Así como se convertirá en el Complejo Histórico Cultural de la Caña de Azúcar, con el fin de rescatar la cultura cañera que data desde el siglo XVIII.

La significación y trascendencia económica, tecnológica, social, cultural e histórico de la producción cañera – azucarera en Cuba durante casi cinco siglos de existencia, presupone que guardemos como símbolo y memoria presente, tradición de esta producción y cultura en una zona museable que permita entremezclar, de forma armoniosa, las etapas del proceso productivo en sus diferentes estadios de desarrollo a través de los siglos.

Por lo tanto, lo que se trata es tomar, como punto de partida, el actual Central Azucarero “Patria”, como núcleo central alrededor del cual desarrollaremos una zona museable que incluso, permita insertar el Batey y la Comunidad que lo habita dentro de la propia zona. Dando vida así a la posibilidad concreta de convertir esta zona museable en un proyecto, también, de gestión especializada de servicios que permita ingresos que la hagan sustentables y motivadora de mayor bienestar económico para los pobladores del Batey y la Empresa.

Con la paralización del Central Azucarero “Patria” en el año 2000, surge para la Empresa la necesidad de buscar otras alternativas de ingresos para amortiguar los gastos de la paralización del mismo.

Así en un negocio con Cia. Palmares S.A. de la Corporación Cubanacan se comienza a explotar la Excursión “Tras las Huellas del Azúcar”, que incluye visita al Central con la explicación del proceso de producción del azúcar parda y un recorrido en locomotora a vapor con dos coches rústicos con la capacidad total de 96 asientos, estos coches fueron proyectados y construidos por los técnicos y obreros de la propia empresa, utilizando materiales en desuso del propio Central.

La oferta del producto de recorrido en Locomotora a Vapor, donde se puede encontrar verdaderas joyas de la Industria Ferroviaria Norteamericana, con alto valor histórico, cultural y tecnológico, no solo para Cuba sino también para el mundo; por virtuales paraísos cañeros se podrá disfrutar esta opcional. Este recorrido en trenes fabricados a finales del siglo XIX y principios del XX tiene una aceptación increíble para los turistas Europeos y los de Norteamérica. Sobre rieles se viaja por los sembrados de la Caña de Azúcar, se pueden conocer lo elemental del cultivo de esta, el proceso de producción de azúcar, también acompañar al obrero en faenas del corte y las labores agrícolas, visitar a una familia campesina y compartir con ella sus costumbres.

En el Museo de la Industria Azucarera, pueden observar la originalidad del Molino del siglo XX, el Trapiche del siglo XVII operado por los esclavos y las danzas y ritos de estos traídos del África, así como los medios y equipos del transporte ferroviario.

La introducción en un segmento del mercado del turismo nombrado oferta extrahotelera de Cayo Coco, se hizo realidad a partir del 27 de febrero del 2001 con 36 Alemanes que fueron comercializados por la Agencia de Viajes CUBATUR y a partir de ese primer viaje se fueron incrementando los viajes con la entrada de Agencias de Viaje CUBANACAN, con lo cual en el año 2001 disfrutaron de ese servicio 4174 turistas de diferentes países, siendo los principales clientes



Ingleses, Canadienses y Alemanes como parte de los mercados emisores al Destino Jardines del Rey en ese período.

En el Año 2002 se fue consolidando la oferta con un incremento hasta llegar a 8 827 turistas en ese año. En lo referido al 2003 se firmaron contratos independientes con CUBATUR y CUBANACAN y con un aumento en el precio de los viajes de 5.00 \$ USD en el año 2001 a 6.50 \$ USD a partir del 2002 y 2003.

En la actualidad la Excursión "Tras las Huellas del Azúcar" / Trip "After the Prints of the Sugar", se ha apoderado de un segmento en el mercado del turismo en cuanto a ofertas extrahoteleras, siendo una de las primeras en este segmento en el Destino Jardines del Rey.

La Empresa de Producciones Diversificadas "Patria" se encuentra enfrascada en una serie de trabajos con vistas a convertir el Central Azucarero en el Centro Histórico Cultural de la Caña de Azúcar", así como otras ofertas para lograr aprovechar las potencialidades del incremento del turismo en el país.

El incremento del turismo en el Destino Jardines del Rey, nuestro primer emisor de turistas ha logrado un aumento sustancial de turistas a esta excursión en el 1er Semestre del 2003 fue de 6957, cerrando este año con 14 430 turistas.

Otro de los Proyectos que se concibió en esta Empresa a partir de una donación que estaría financiado sobre los 500 000 Euros por el País Vasco, que representa el 65 % de la inversión y el resto 35 % estaría financiado por la contra parte local.

Este proyecto consiste en la construcción de un Centro de Procesamiento Cárnico que extendería las producciones cárnicas a través de embutidos y derivados, donde se lograría un mayor aprovechamiento y alcance de estas producciones iniciales.

En estos momentos estamos produciendo algunos de estos productos a un nivel muy pequeños, ya que los hacemos de forma manual y con poca capacidad.

También contamos con una Unidad que produce dulces y conservas para el consumo de sistema, de nuestros trabajadores y sus familiares.

Contamos además con otras opciones como:

- Producciones del agro. Se está montando una Casa de Cultivo.
- Servicios de Sala de Conferencias.
- Servicios de Transportación en ómnibus.
- Servicios de alquiler de locales

Nuestros productos se encuentran aún en una etapa introductoria y de crecimiento, siendo el Turismo Azucarero el paradigma dentro de este proceso de diversificación de la empresa, por lo que tenemos mucho trabajo por delante para lograr y seguir trabajando en aras de mejorar nuestro producto y servicios a turistas que nos visiten. De esta manera estaremos ayudando a elevar el nivel de vida de nuestros trabajadores, sus familiares y la comunidad.

En un período de crisis surgen nuevas oportunidades una vez paralizado el Central Patria en la zafra azucarera 2000, fue necesario ir a la búsqueda de nuevos horizontes en los negocios, se aprovecharon las oportunidades del desarrollo del turismo internacional en el Destino Jardines del Rey, enclavado en este propio municipio de Morón, de la provincia de Ciego de Ávila y la fortaleza de la Empresa de contar con un ferrocarril interno, una locomotora de vapor fabricada en el año 1926, el central construido desde el año 1919, antigüedades estas que son muy llamativas para los turistas extranjeros, especialmente los ingleses, alemanes, canadienses y norteamericanos, una instalación recreativa campestre, el Ranchón Las Palmas, con una naturaleza autóctona, la flora y la fauna características de la zona para la recreación y el esparcimiento nos ha facilitado la posibilidad de ofrecer los servicios del mismo turismo azucarero como forma de diversificación de la producción de la empresa y obtener divisas líquida para la gestión económica y el mejoramiento del nivel de vida de nuestros trabajadores, familiares y del Batey del Ingenio.

### *Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Nuestro producto y servicios turísticos surgen para satisfacer las expectativas y las demandas de ofertas extrahorterías, desarrollando un espacio a partir del atractivo del nuestro entorno conformando por la importancia Histórica-Económica de nuestras instalaciones industriales que datan de los primeros años del pasado siglo y las condiciones naturales que ofrece el territorio Avileño con profundas tradiciones azucareras y de raíces culturales.

En la actualidad se trabaja en la satisfacción de las expectativas crecientes del Turismo internacional y la masificación de la cultura en la comunidad, disponiéndose de un excelente entorno natural y personal con amplia experiencia

Profesional. La carpeta de productos y servicios al turismo la componen siete de estos renglones importantes.

Los Clientes son el núcleo de toda organización porque determina la misma, ninguna organización existe por si y para si, sino porque existe alguien que recibe su producto o servicio que le satisface un deseo o necesidad identificar a los clientes determina como definir a la propia organización, sabiendo que pueden existir varios clientes antes de llegar al cliente final. Saber donde están nuestros clientes permite comprender o conocer en que momento la organización tiene que rediseñar para acercarse a este, cuando un cliente adquiere un producto o servicio busca un valor por definición, satisface un deseo. También es necesario conocer que deseos del consumidor aun no satisfacemos pues la respuesta a esta pregunta nos da la capacidad necesaria para orientar la dinámica de nuestro negocio.

Es vital conocer que deseos reales o latentes aun nuestra organización no ha sido capaz de satisfacer y que su misión debe considerar.

En nuestra investigación hemos identificados a los principales clientes que se reciben en este producto Turismo Azucarero que son los turistas extranjeros que

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

visitan el Destino Jardines del Rey, los Cayos Coco y Guillermo; Incluyendo a los que visitan los Hoteles MORON y CIEGO DE AVILA; Turistas especializados en máquinas de vapor; Ecoturismo; Que se reciben a través del ICAP y otros organismos fuera del MINTUR; Turistas independientes interesados por el Turismo Azucarero.

Se reciben en la Empresa "Patria" mediante las Agencias de viajes de CUBANACAN, CUBATUR y HABANATUR, pertenecientes al MINTUR.

Los Clientes de este producto Turismo Azucarero, reciben en esta Empresa;

- Servicios de recreación, esparcimiento y de información especializada sobre la Industria Azucarera con más de 400 años de tradición en nuestro país.
- Excursión "Tras las Huellas del Azúcar" / *Trip" After the Prints of the Sugar"*
- Viaje turístico en Locomotora a vapor por los campos de caña de azúcar hasta el Ranchón Las Palmas de Palmares S.A.
- Visitar un Central Azucarero de los primeros años del siglo pasado y que se conserva y mantiene su tecnología (Museo de la Industria Azucarera.
- Disfrutar de las maravillas de la flora y la fauna autóctona de la región y el país.
- Festival de Locomotoras a Vapor "Jardines del Rey" con periodicidad anual.

La actividad que disfrutará el cliente se diseñó para satisfacer su interés, por el conocimiento sobre el tema del azúcar de caña y su implicación.

Los turistas son recibidos y se le narra aspectos históricos del Central posteriormente son invitados a pasar al Salón de Exposiciones donde se les da la bienvenida, se le ofrece un cóctel "La Canchanchara", elaborado con miel de abeja y aguardiente de caña. En este salón se exponen los derivados de la Agroindustria Azucarera Cubana, como los alcoholes, rones, aguardiente de caña, tableros de bagazo, mieles y diferentes tipos de azúcares, torula, etc. Además se les muestra

un video sobre la Agroindustria Azucarera. Posteriormente visitan el Trapiche del siglo XVII y disfrutan de danzas y bailes tradicionales traídos a Cuba por los esclavos africanos; en el área del Transporte Ferroviario se exponen equipos como el Zeppelin fabricado en el año 1917, Locomotora de Vapor, Chispas, Carros Jaulas, Cabú, diferentes tipos de rieles utilizados en las vías férreas y otros objetivos que son de importancia histórica en el ferrocarril.

En el área de Variedades de Caña de Azúcar el visitante recibe una información sobre los tipos de variedades que tenemos en el país. De aquí continúan el recorrido por el Central, visitando las instalaciones del Basculador y los Molinos, donde el turista recibe información técnica de estos equipos y se le explica el proceso de manipulación, preparación y extracción del jugo de la caña para la fabricación del azúcar.

El recorrido en la Locomotora de vapor se realiza por un trayecto de 6,5 Km desde el Central "Patria" hasta el Restaurante Criollo "Rancho Palma" perteneciente a Palmares S.A. Al llegar el cliente puede observar y participar en el corte manual de la caña de azúcar; ordeño de vacas; arar tierra con bueyes; montar a caballo y otras opciones. En el Restaurante se le ofrece un almuerzo donde se aprecia lo más característico de nuestra comida cubana genuinamente criolla.

Lograr con el Turismo Azucarero, en este territorio Avileño, su inserción como parte importante dentro del entorno al Destino Turístico Jardines del Rey de que todos los turistas de los diferentes mercados emisores que visiten las instalaciones hoteleras de los Cayos Coco, Guillermo así como los Hoteles Morón y Ciego de Ávila, sean capaces de ganar en conocimiento sobre que fue nuestro principal renglón económico del país, por su tradición, leyenda y cultura por más de cuatro siglos y en la actualidad posibilitar a esta Empresa anteriormente Azucarera en diversificar la producción y los servicios, obtener divisas en frontera para garantizar la producción y servicios de otros renglones, al no estar produciendo azúcar crudo que era su principal renglón productivo, así como poder

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

crear las condiciones propicias para establecer sistemas de estimulación salarial y material a los trabajadores.

En la nueva empresa laboran 183 trabajadores con un ligero incremento futuro de 196 y antes 375, otros 90 adoptaron el estudio y la docencia como empleo; 14 se trasladaron a otras dependencias del MINAZ; se le adelanto la jubilación a 16 compañeros y 53 causaron bajas por solicitud propia.

Resultados Económicos – Financieros de la Empresa.

Como motor impulsor y sostén de la economía de la entidad está la Unidad Empresarial de Base de Turismo Azucarero.

La excursión turística “Tras las Huellas del Azúcar”, dos diaria, es la principal locomotora. Desde el 2001 hasta el cierre del 2005 se recibieron a 61 973 excursionistas. En estos cinco años se ha recaudado 444 964.00 \$ CUC – pesos convertibles, en este último año 2005 los ingresos en divisas se sobre cumplieron al 106 % al ingresar una cifra ascendente a \$138 067.50 mil - CUC por este producto Turismo Azucarero ( Anexo)

En los dos primeros meses del 2006 (enero-febrero) han visitado esta opcional un total de 5068 turistas, teniendo un ingreso de \$38 010.00 CUC, lo que sitúa a esta excursión la más vendida por CUBANACAN, por su aceptación e interés mostrado por los turistas, en mantener un contacto directo con nuestra industria azucarera, su rica tradición, observar y disfrutar de un recorrido en locomotoras a vapor, en explotación desde el siglo pasado entre los campos de caña de esta región avileña.

Debemos significar que esta Empresa en reconversión del Ministerio del Azúcar, trabajó en el año 2005 para obtener ingresos por conceptos de ventas planificadas en todas sus producciones y servicios como una Empresa Diversificada con un monto de 2179.6 MP representando un crecimiento de un 13% con relación al año anterior, localizándose dicho crecimiento en la producción de conservas, embutidos, prestación de servicios y en lo que se refiere a los

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

ingresos que se generan en divisa líquida ascendente a 141,0 MP en CUC, de los cuales 130.0 MP correspondían a este producto Turismo Azucarero, objeto

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

de estudio, siendo superado al cierre del 2005, los ingresos en un 6 % de lo planificado. Con la parte que le corresponde a la organización se garantiza algunas inversiones y la adquisición de los recursos imprescindibles para el resto de las actividades.

Los saldos económicos con cierre del 2005, evidencian la continuidad de la tradición cumplidora y la eficiencia con que han trabajado desde la implantación de la tarea Álvaro Reynoso. Satisficieron el valor de la producción mercantil en un 105 por ciento, el costo por peso lo llevaron a 44 centavos, la productividad por trabajador fue de 18 903 pesos y obtuvieron 415 200 de ganancia. El salario promedio fue de 363 pesos y la estimulación totalizó 1 574 en una y otras monedas.

Los gastos de esta opcional Turística son principalmente en moneda nacional (MN) en el salario de los trabajadores que prestan este servicio que es en total 38 para \$ 8 406.50 mensualmente. Los gastos en divisas están relacionados con el combustible de la Locomotora, que en cada viaje tiene un gasto de 750 lts de fuel-oll, con un costo de 142,50 CUC; además los gastos en pintura para el mantenimiento del tren y los coches, así como para el salón de exposiciones.

Los ingresos alcanzados hubiesen sido superiores si se contara con las Licencias Comerciales para prestar los servicios gastronómicos, los cuales son prestados por la Agencia Palmares S.A. y esto le pagan por arrendamiento de locales a la Empresa "Patria", en este último año se elevó a \$ 3500. MN y el 15 % de las ventas en divisas que se realicen en el salón de exposiciones, cuentan solamente con la Licencia para realizar la transportación por Ferrocarril de los Turistas y de la Entrada al Museo, por turistas independientes fuera de grupos.

Los ingresos por turistas en la opcional "Tras las huellas del Azúcar" son \$ 7.50 CUC del paquete que le vende el Buró de Turismo de las Agencias que

---

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

promocionan el producto extrahotelero y en el caso de los turistas individuales que visitan el Museo, son atendidos en el Salón de exposiciones es de 3.00\$ CUC por cada turista y si optan por el viaje en el tren es de 7.50\$ CUC para la

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Empresa "Patria" otra parte de los ingresos corresponden a los servicios que le presta Palmares en el Ranchón y en el Salón al ser recibidos en la instalación. Dentro de los principales problemas con que se cuenta en este producto turístico esta:

- No tener aprobado las Licencias comerciales para poder brindar los servicios gastronómicos en las diferentes instalaciones que en la actualidad se operan por la Agencia Palmares S.A. así como comercializar productos derivados de la caña de azúcar, que se produce por TECNOAZUCAR del Ministerio del Azúcar.
- Lograr un mayor espacio en la comunicación y promoción e imagen de este producto Turismo Azucarero a través de las opcionales que se puedan ir abriendo por el MINAZ ,en coordinación con las Agencias de Viajes del MINTUR e Instalaciones Hoteleras del Destino Jardines del Rey.

Los principales mercados emisores de turistas que participan en las excursiones que visitan las instalaciones del Central Azucarero y la opcional "Tras las Huellas del Azúcar", son;  
*Inglaterra, Alemania, Italia y Canadá.*

Coincidiendo con diferentes temporadas del año y los niveles de mercados emisores que visitan el Destino Jardines del Rey, manteniéndose esta excursión o gira,la más vendida por su nivel de aceptación por la Agencia CUBANACAN S.A.,promocionada también con el nombre de "*Cuba a todo color*".

"Esta ruta se realiza en coordinación con las Agencias CUBANACAN, GAVIOTA, HAVANATUR, PALMARES Y CUBATUR. Los visitantes extranjeros disfrutan de

---

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

una variada gama de opciones, todas relacionadas con la historia del azúcar y sus tradiciones, incluido el museo Agroindustrial. En el 2003 ganó el "IBIS DE PLATA"



*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

por ser la excursión más vendida en el destino Jardines del Rey.

Como parte de la diversificación y para el incremento de los servicios y los ingresos, transformaron el centro de acopio de San Juan en un Museo Agrícola y en sus alrededores fomentaron un lugar de recreación que dispone, entre otras

facilidades, con dos salones de reuniones, un restaurante, pista de baile y una piscina, instalación que alquilan a organismos. A ello se suman, en áreas aledañas

al futuro Museo Azucarero, un salón de protocolo y varios locales para la toma de fotografías de bodas y quince, entre otros.

Continuar trabajando en esta Empresa "Patria" de Ciego de Ávila por que el Turismo Azucarero en el MINAZ, sea líder y así mantener el lugar cimero alcanzado en el país, cuando valoramos a las demás Empresas que prestan opcionales del Turismo Azucarero como son Empresa "José Smith Comás" Cárdenas, Matanzas, "Marcelo Salado" Caibarién, Villa Clara, "Mal Tiempo" en Cienfuegos"; FNTA - Valle de los Ingenios, Trinidad Sancti Spíritus, entre otros.

### **Misión de la Unidad Empresarial de Base de Turismo Azucarero:**

La Unidad Empresarial de Base Turismo Azucarero brinda servicios de museo, con relación a la producción de la agroindustria, transportación de pasajeros por ferrocarril con fines turísticos, servicios de transportación, alimentación y personales, de alquiler de locales a los trabajadores y de alimentación asociados a éste y de alojamiento no turístico; y servicios generales a comunidades y bateyes.

Conceptualización de los valores centrales de la organización.

### **Valores compartidos.**

#### **Disciplina**

- Los trabajadores de esta organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la

---

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

### *Un viaje al pasado, para vivir el presente*

- ☑ sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

### Consagración

- ☑ Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y al él nos entregamos con responsabilidad.

### Honradez

- ☑ Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

### Lealtad

- ☑ Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

### Sentido de Pertenencia.

- ☑ Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a esta Empresa del Ministerio del Azúcar, reconvertidos en producciones diversificadas y en especial al Turismo Azucarero.
- ☑ Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

### Valores deseados

#### Humanismo

### *Un viaje al pasado, para vivir el presente*

- Nos identificamos con la historia de la provincia de Ciego de Ávila, su cultura, leyenda y tradiciones así como activos promotores de la vida económica, política y social del territorio.

### Valentía

- Queremos potenciar en nuestros trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

### Creatividad

- Nuestros trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo

### Racionalidad

- La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vistas a lograr el mayor rendimiento de esto.

El ahorro y el cuidado esmerado de los medios, deberán ser la divisa principal de nuestras formas de actuación. Se deberá de desarrollar el sentido común y balancear la inversión de esfuerzo y recursos con los resultados que se esperan alcanzar.

### Calidad

- El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de la misión que

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

- nos ha sido asignada, deberá convertirse en el valor fundamental de la organización.

Teniendo en cuenta las modificaciones aprobadas por el Ministro de Economía y Planificación a solicitud del Ministro del Azúcar, para las Empresas del Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) de Ciego de Ávila, en su Resolución No.850 del 28 de enero del 2005, se plasma en su apartado

**Séptimo** : Modificar el objeto empresarial de la Empresa de Producciones Diversificadas “Patria” integrada al Grupo Empresarial Agroindustrial de Ciego de Ávila, subordinada al Ministerio del Azúcar por él siguiente:

Al analizar una de las UEB de esta organización, que es la objeto de estudio en nuestra investigación que es Turismo Azucarero, se define su objeto social como;

- Brindar servicios de museo, prestar servicios de opcionales turísticas con relación a la producción de la agroindustria, transportación de pasajeros por ferrocarril con fines turísticos, en coordinación con las entidades del turismo dedicadas a prestar estos servicios, cumpliendo las regulaciones establecidas por el Ministerio del Transporte y en coordinación con las entidades del turismo dedicadas a prestar estos servicios en moneda en moneda nacional y divisa.

**Objetivos Estratégicos:**

- Promover y contribuir al desarrollo económico-social de la provincia.
- Cumplir al 100 % los indicadores de consumo establecidos para cada actividad.
- Obtención de resultados en la actividad comercial y de servicios al turismo internacional que visiten este producto.
- Esmerada atención a la explotación de la infraestructura creada por el MINAZ, en esta Empresa “Patria”
- Utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos y económicos de la organización objeto de estudio.
- Garantizar la defensa de las conquistas del Socialismo en el territorio.

Carpeta de productos o servicios que oferta la Empresa:

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

La carpeta de productos y/o servicios de la Empresa se confeccionó acorde al objeto social definido y teniendo en cuenta los productos actuales en desarrollo y las necesidades de los clientes: Turismo Azucarero

Este servicio al turismo internacional incluye:

- Excursión “Tras las Huellas del Azúcar”.
- Comida Criolla Cubana.
- Visita al Museo de la Industria Azucarera.
- Videos sobre Locomotoras de Vapor y el proceso de Fabricación del Azúcar.
- Coctelería cubana e internacional.
- Viaje en locomotora de vapor por sembrados de Caña y otros cultivos.
- Guateque Cubano.

La estrategia de Desarrollo Tecnológico e investigación de mercado de la Empresa “Patria” está elaborada una proyección muy bien definida hacia el desarrollo del Turismo Azucarero y la misma contiene los objetivos siguientes.

- Desarrollar la informática y automatización de los Sistemas Internos.
- Superación y capacitación del personal técnico y profesional en el uso de la computación e idiomas.
- Preservar y conservar el medio ambiente.
- Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Implantar un SGC basado en las normas ISO-9001 en todas las producciones.
- Disminuir los índices de consumo material.

En la Empresa tomaremos las medidas necesarias para lograr una activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial, potenciando el papel de los órganos de dirección colectiva, lo que redundará en que exista mayor comunicación entre directivos y trabajadores.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Los principales Métodos de Dirección que aplicarán nuestros jefes para desarrollar su trabajo son:

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

- **Métodos Económicos:** Basados en el Análisis Económico sistemático como herramienta fundamental de dirección para evaluar los resultados de las ventas, económicos y financieros de la empresa y unidades empresariales de base, así como para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico.
- **Métodos Administrativos:** Basados en la aplicación de la Dirección por Objetivos, técnica mediante la cual los jefes y subordinados, de común acuerdo, identificarán los objetivos a alcanzar, definirán las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados, como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la empresa y su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.
- **Métodos Políticos:** Basados en la aplicación de Sistemas de Información, Capacitación y Superación constante a jefes y trabajadores sobre temas de carácter económicos, políticos, científico técnicos, culturales y deportivos. La atención al hombre y el reconocimiento social.
- **Métodos Socio psicológicos,** Mediante la aplicación de encuestas, realización de trabajos grupales, en los cuales se conozca el nivel de motivación y el estado de opinión de los trabajadores acerca de las cuestiones fundamentales de la gestión de la Empresa.

El estilo en el ejercicio de dirección de los Jefes se basará en la *dirección participativa*. La unidad entre las organizaciones políticas y de masas con la Administración para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

La estimulación a aquellos trabajadores que se destacan por sus resultados positivos. La evaluación de los resultados concretos de su trabajo.

Así mismo, los trabajadores tendrán una activa participación en el proceso de planificación estratégica, incluyendo los objetivos estratégicos y anuales de la Empresa, y de los específicos de cada área, hasta llegar a la formulación de los planes de trabajo individuales consecuencia de los planes de acción. Utilizando los métodos de trabajo en grupo, tormenta de ideas, validación y ponderación de las mismas, análisis crítico de las debilidades y fortalezas de la organización y del entorno. La constante vigilancia y exigencia de los preceptos del código de ética de los cuadros del estado y del reglamento interno de la organización

### **Planificación Estratégica.**

La Planeación Estratégica de esta Empresa de Producciones Diversificadas “Patria” está prevista hasta el 2008, con la Misión y Visión siguiente;

#### **Misión:**

La Empresa de Producciones Diversificadas “Patria” encamina sus esfuerzos a la comercialización efectiva de Productos y Servicios bajo los requerimientos de la excelencia a nivel mundial, perfeccionando la estrategia ambiental logrando alcanzar crecientes ingresos netos y una alta eficiencia económica, elevando cada día más el nivel de vida de los trabajadores.

#### **Visión:**

“Somos una empresa de éxito. Garantizamos una actividad de venta con el turismo en frontera, mediante un servicio de excelencia, brindamos a nuestros trabajadores, turistas y pobladores el rescate de la historia de nuestra gramínea y la producción de azúcar que data desde el siglo XVIII. Aprovechamos el alto potencial de nuestros suelos mediante una producción sostenida de viandas,

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

hortalizas, plantas ornamentales, frutas y plantas forestales. Consolidamos una producción de conservas y embutidos cárnicos que nos permite alcanzar un mayor valor agregado, tenemos una eficiente gestión de los recursos humanos, unido a una fuerte cultura empresarial y adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo, contamos con trabajadores altamente motivados con participación en la toma de decisiones y los procesos de producción.

Se consolida el proceso de perfeccionamiento empresarial, la preparación de nuestros trabajadores y trabajamos en la diversificación de nuestras producciones como factor que favorece una elevada eficiencia económica”

Indudablemente en el Destino Turístico Jardines del Rey no es fácil el trabajo de planeación, no sólo por que falta condicionamiento sino y sobre todo por la no presencia de factores extrahoteleros que pudiera conformar las estrategias de una forma más acabada. Peter Drucker – decía -que lo real estratégico debe tener en su esencia “atacar lo más antiguo con lo más moderno....”

En este caso la opcional turística “Turismo Azucarero” intenta tomar la delantera en una nueva línea alternativa de turismo propio de una caracterización vinculada al azúcar.

Específicamente el Turismo Azucarero en el territorio Avileño a pasado por factores interno y externo que hoy permiten llegar a esa planeación estratégica que avizora un servicio turístico más acabado. Las propuestas nuestras reconociendo estas delimitaciones son las siguientes;

## **MATRIZ DAFO**

### ▪ DEBILIDADES :

1. Falta de una proyección especializada para la comercialización.
2. Desconocimiento de los principales elementos conformadores del turismo recreativo opcional.
3. Carencia del personal preparado para enfrentar la actividad turística avalada por el MINTUR.
4. Falta de la gestión y vinculo con las instituciones turísticas.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

### ▪ AMENAZAS :



*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

1. Carencia de los aspectos legales que caracterizan la opcional turística (Licencia Comercial para los servicios gastronómicos.
2. Conjunto de factores necesarios en la distribución que atenta contra el desarrollo del producto.
3. No existen formas de relaciones establecidas con MINTUR – TECNOAZÚCAR, para la imagen acabada del producto.
4. Posibilidades de acciones estratégicas unificadas con otras instalaciones turísticas, Agencias de Viajes en la publicidad del producto.

▪ FORTALEZA :

1. Conjunto de aspectos, atributos del producto que llaman poderosamente la atención del turista.
2. Incidencia de factores administrativos que valoran positivamente al opcional turístico.
3. Posibilidades del personal tanto de Dirección, técnicos como de servicios de ofrecer una mejor opcional.
4. Experiencia alcanzada que pueden llevar a la madurez del producto.

▪ OPORTUNIDADES :

1. Muchos intereses nacionales y del territorio por que esta opcional tenga éxitos.
2. Posibilidades como opcional extrahotelero de incrementar atributos en el producto Turismo Azucarero.
3. Condiciones en el territorio Avileño para que crezca y se proyecte este producto turístico.
4. En el Objeto Social aprobado a este Empresa de Producciones Diversificadas “Patria o Muerte”, esta bien definido el Turismo Azucarero.

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

<u>DEBILIDADES:</u> 1. Falta de una proyección especializada para la comercialización. 2. Desconocimiento de los principales	<u>ESTRATEGIAS:</u> 1. Desarrollar cursos de Comercialización con una incidencia especial en el Turismo Azucarero. 2. Preparar grupos de directivos del
--	---

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

<p>elementos conformadores del turismo recreativo opcional.</p> <p>3. Carencia del personal preparado para enfrentar la actividad turística avalada por el MINTUR.</p> <p>4. Falta de la gestión y vinculo con las instituciones turísticas.</p>	<p>MINAZ en el Turismo opcional recreativo (octubre-noviembre / 2007).</p> <p>3. Planificar y escoger el personal que atenderá la actividad turística en la empresa.</p> <p>4. Desarrollar un Seminario Científico-Metodológico con personal especializado del MINTUR, Agencias de Viajes e instalaciones hoteleras y MINAZ.</p>
<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <p>1. Carencia de los aspectos legales que caracterizan la opcional turística (Licencia Comercial para los servicios gastronómicos.</p> <p>2. Conjunto de factores necesarios en la distribución que atenta contra el desarrollo del producto.</p> <p>3. No existen formas de relaciones establecidas con MINTUR – TECNOAZÚCAR, para la imagen acabada del producto.</p> <p>4. Posibilidades de acciones estratégicas unificadas con otras instalaciones turísticas, Agencias de Viajes en la publicidad del producto</p>	<p>1. Presentar por el MINAZ al Consejo de la Administración del Poder Popular Provincial, solicitud de Licencia Comercial para ampliar los servicios a prestar en esta opcional turística.</p> <p>2. Desarrollar un Activo de Distribución ITH-TecnoAzúcar para mejor los aseguramientos del producto turístico.</p> <p>3. Realizar un Seminario de Capacitación sobre Imagen del Producto, en coordinación con la Oficina de Comunicación Institucional del MINAZ, TecnoAzúcar, Empresas que brindan este opcional en el país y Especialistas del MINTUR.</p> <p>4. Ejecutar acciones de publicidad con Turoperadores, Agencias de Viajes con el producto Turismo Azucarero.</p>
<p><b><u>FORTALEZA:</u></b></p> <p>1. Conjunto de aspectos, atributos del producto que llaman poderosamente la atención del turista</p> <p>2. Incidencia de factores administrativos que valoran positivamente al opcional turístico.</p> <p>3. Posibilidades del personal tanto de Dirección, técnicos como de servicios de ofrecer una mejor opcional.</p> <p>4. Experiencia alcanzada que pueden llevar a la madurez del producto.</p>	<p>1. Aprovechar las características actuales del producto para estudiar los principales atributos de este producto.</p> <p>2. Hacer una presentación del producto opcional Turismo Azucarero, donde participen administrativos del sector.</p> <p>3. Reconocer y estimular al personal de Dirección, Técnicos y de Servicios que han materializado este producto, en esta Empresa.</p> <p>4. Realizar un Activo donde se reconozca las principales experiencias de este producto y se utilice la matriz BCG.</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <p>1. Muchos intereses nacionales y del territorio por que esta opcional tenga éxitos.</p> <p>2. Posibilidades como opcional extrahotelero de incrementar atributos en el producto Turismo Azucarero.</p>	<p>1. Presentar toda la investigación de Marketing realizada para analizar los intereses del producto.</p> <p>2. Desarrollar en el mes de Mayo /06 un Taller de incremento de atributos en el Producto extrahotelero “Turismo Azucarero”.</p>

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

<p>3. Condiciones en el territorio Avileño para que crezca y se proyecte este producto turístico.</p> <p>4. En el Objeto Social aprobado a esta Empresa de Producciones Diversificadas "Patria", esta bien definido el Turismo Azucarero.</p>	<p>3. Dar a conocer al MINTUR en el territorio y al CAP en Ciego de Ávila, las condiciones que tiene el territorio para el crecimiento estratégico de este producto turístico.</p> <p>4. Presentar el Plan aprobado de desarrollo de este producto contenido en el Objeto Social de la Empresa de Producciones Diversificadas "Patria".</p>
---	---

Azúcar

*"Tras las Huellas del*

**Objetivos Estratégicos**

No	Objetivo	Período de Cumplimiento	Responsable
1	Cumplir los Planes de Ventas anuales que conduzcan al crecimiento paulatino de sus niveles en volumen y eficiencia económica	2006-2008	Consejo Dirección (Director General Funcionales, Dtor UEB.
2	Certificar un Sistema Gestión Contable basado en las NC. ISO 9000 en la Empresa y alcanzar	2006-2008	

No	Objetivo	Período de Cumplimiento	Responsable
	niveles de calidad que satisfagan las demandas de los clientes.		
3	Incrementar la actividad de ciencia y técnica como vía de investigación y desarrollo como solución a problemas técnicos productivos ➤ Elaborar Plan de Acción para dar solución a problemas que afectan la actividad productiva y tecnológica	2006-2008	
4	Alcanzar el cumplimiento de los indicadores fundamentales de eficiencia económica logrando que estos reflejen crecimiento cada año. Alcanzar cada año el cumplimiento de los indicadores siguientes ➤ Incremento de la productividad anual en un 2% ➤ Disminuir el costo por peso de ventas con relación al real del período anterior ➤ Mantener una adecuada correlación salario medio / productividad.	2007-2008	
5	Garantizar el cumplimiento de los ciclos de cobros y pagos. ➤ Reducir los ciclos de cobros y pagos por debajo de los 30 días	2006	
6	Garantizar la calidad y fidelidad de los Registros y hechos Contables como elemento fundamental para la toma de decisiones y condición para el Perfeccionamiento Empresarial. ➤ Concluir la implantación del sistema de control interno en correspondencia con la Resolución No. 297/03 del MFP. ➤ Certificar anualmente la razonabilidad de los estados financieros	2006-2008	
7	Garantizar un sistema de costo que ofrezca información confiable y completa para la toma de decisiones en las Brigadas, unidades Empresariales de Base y Empresa ➤ Un sistema de costo propio de la entidad.	2006	Consejo Dirección (Director General Funcionales, Dtor UEB.
8	Perfeccionar la aplicación de la política de gestión de los recursos humanos encaminada al mejoramiento del sistema Empresarial. ➤ Alcanzar el 100% de los trabajadores vinculados a los resultados finales del trabajo. ➤ Aplicar los calificadores de perfil amplio y la normación hasta que se garantice carga de trabajo para todo el tiempo al 100% de los trabajadores ➤ Alcanzar un alto nivel de aprovechamiento de la jornada laboral ➤ Mantener el índice de ausentismo por debajo	2006-2008	

No	Objetivo	Período de Cumplimiento	Responsable
	de 1.9		
9	<p>Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hacer la selección, completamiento, y preparación de las reservas de cuadros en correspondencia con las normas y asegurando la mayor objetividad.</li> <li>➤ Aplicar chequeo semestral al código de ética de los cuadros y al programa de al plan de prevención a fin de mantener la vigilancia sobre los valores del personal directivo.</li> </ul>	2006-2008	
10	<p>Elevar el nivel de desempeño e idoneidad de los recursos humanos mediante la elaboración y aplicación de programas anuales de capacitación y superación, partiendo del diagnóstico de la DNA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calificar y recalificar a los trabajadores en distintas acciones de capacitación en correspondencia con las cifras y plan elaborado para cada año</li> <li>➤ Realizar anualmente una acción de superación individual con cada cuadro y reserva de acuerdo a la estrategia concebida para estos</li> <li>➤ Elaborar un programa para la realización de la matriz de competencia.</li> </ul>	2006-2008	
11	<p>Implantar el sistema de Perfeccionamiento Empresarial que permita una mejor gestión y la eficiencia en la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr la implementación del sistema de Perfeccionamiento en los plazos establecidos en el Expediente</li> <li>➤ Preparar a Cuadros y los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento.</li> </ul>	2006	
12	<p>Consolidar la aplicación del sistema de planificación Estratégica y la dirección por objetivos que permita elevar la cultura en dirección Empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar el horizonte de la planificación estratégica hasta el 2010</li> </ul>	2006	Consejo Dirección (DirectorGeneral Funcionales, Dtor UEB.
13	<p>Fortalecer el trabajo de Protección y seguridad en las instalaciones establecidas por el Decreto Ley -186</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr una reducción sostenida de los hechos delictivos con relación al periodo anterior y adoptar medidas administrativas con el 100% de los que se produzcan</li> <li>➤ Instrumentar el funcionamiento de las comisiones de prevención, su sistema de</li> </ul>	2006-2008	

No	Objetivo	Período de Cumplimiento	Responsable
	información y el chequeo del plan de previsión en todos los niveles ➤ Aplicar rigurosamente la política de la seguridad informática de acuerdo a las normativas y regulaciones establecidas		
14	Elevar el control, uso, explotación e imagen de los equipos ➤ Revisar y actualizar el inventario de los equipos todos los años haciendo los ajustes necesarios ➤ Lograr un uso eficiente y óptimo de los recursos energéticos	2006-2008	

**Dirección por Objetivos.**

No	Objetivos a alcanzar en el año 2006-2008	Período de cumplimiento	Responsable
	Satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familiares y elevar su nivel de vida a través de la prestación de un excelente servicio en la Casa del Azucarero, Comedor Obrero, Plan Vacacional, etc.	2006-2008	Consejo Dirección (Director General Funcionales, Dtor UEB.
	<b>Garantizar y potenciar la calidad con un servicio de excelencia en el recorrido turístico, según los requisitos plasmados en el contrato y los requerimientos de los clientes. generando un total de XXX MP en CUC.</b>	2006-2008	
	Garantizar que prevalezca un clima de trabajo, disciplina autoridad y firmeza revolucionaria en la conducta de nuestros cuadros..	2006-2008	
	Lograr en el año por concepto de extensión de carnes en productos como (Embutidos, Ahumados, etc) un total de XXX MP.	2006-2008	

No	Objetivos a alcanzar en el año 2006-2008	Período de cumplimiento	Responsable
	Fortalecer y establecer en el caso de las nuevas producciones un sistema de contrataciones que garanticen los insumos y materias primas necesarias para las producciones y servicios.	2006-2008	
	Garantizar que la UEB de Conservas logre alcanzar el ingreso planificado ascendente a XXXX MP a partir de un nivel de producción en el año de XXX t de productos.	2006-2008	
	Mantener el Plan de Capacitación al 100 % de los trabajadores y poner en marcha la implantación de las Normas ISO 9000 para la gestión de la calidad en las distintas producciones y servicios.	2006-2008	
	Elevar la eficiencia y rentabilidad alcanzando por trabajador una productividad de 11885.00 pesos mediante la aplicación de los sistemas de pago / resultados finales de la producción.	2006-2007	
	Elevar de forma sostenida la producción de alimento produciendo en el año XXX t de grano, XXX t de viandas, XXX t de cerdo en pie, para producir un total de XXX t de carne limpia, XXXXX unidades de huevos y XXX t de hortalizas.	2006-2008	
	Asegurar la calidad en la ejecución de las labores agrícolas planificadas en el año que detalladas en hectáreas se resumen en un total de XXX ha.	2006-2008	
	Lograr un costo por peso de producción en el año de XXX.	2006-2008	
	Alcanzar una producción mercantil de XXXXX MP cumpliendo con el presupuesto de venta planificado y aumento de la calidad en nuestras producciones.	2006-2008	
	Implantar el proceso de perfeccionamiento de la entidad en correspondencia con lo diseñado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.	2006-2008	

Organización de la mercadotecnia y principales acciones que se desarrollaran para aplicar el Subsistema.

La Mercadotecnia, está concebida como la filosofía Empresarial, en el Producto Turismo Azucarero en esta Empresa "Patria" la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente así como la justificación económica y social de su existencia, de ahí que todas las actividades que desarrollará la Empresa

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

deberán tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas, para obtener una utilidad creciente, de forma estable, a un mediano y largo plazo.

En estos momentos en que el mercado internacional es altamente competitivo, con manifestaciones de demandas crecientes de calidad y la política de diversificación se presenta cada vez más como la opción para proteger la industria azucarera de la tendencia internacional de mercado azucarero de bajos precios, hasta hace unos días y en la actualidad en vías de elevarse es por ello, la imperiosa necesidad que el desarrollo de la Mercadotecnia, es fundamental para la orientación de la Empresa en el mercado diversificado, en particular el Turismo Azucarero, por constituir este el principal mercado y fuente de ingreso de la entidad,

Para la Empresa será imprescindible estrechar más las relaciones con los clientes, de forma tal, que la tendencia en la atención sea cada vez más creciente, estableciendo mecanismos mediante encuestas, despachos y visitas programadas para conocer el grado de satisfacción de los mismos, partiendo de lograr la máxima calidad en la producción o prestación de los servicios, proyectando

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

estratégicamente la actividad, combinando el servicio exacto, con el precio apropiado, la forma de distribución requerida y la comunicación precisa con cliente

potencial y los soportes y medios idóneos, cuyo triunfo dependerá de la estructura y funciones que adopte la Empresarial.

La actividad de mercadotecnia constituirá un instrumento de trabajo de la Empresa donde la máxima responsabilidad recae en el Director General. Esta se concreta en un proceso de gestión que permitirá planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes materiales y servicios, que garanticen el valor para el consumidor final y permita crear una creciente eficiencia empresarial.

Las actividades del Turismo Azucarero, como UEB de la Empresa esta bien concebida en el Subsistema de Mercadotecnia a desarrollar por la Dirección de Comercialización y Negocios que se encargará de cumplir las diferentes



funciones aparecidas en el Subsistema de Organización General y que se expresan más adelante, excepto las correspondientes a la Propiedad Industrial que le corresponderá a la Dirección de Desarrollo.

Las principales funciones a desarrollar por la Dirección de Comercialización y Negocios, en lo que respecta a la Mercadotecnia son las siguientes:

1. Diseñar el Plan de Mercadotecnia.
2. Diseñar el presupuesto de Mercadotecnia.
3. Definir y estudiar de los mercados internos y externos de la Empresa.
4. Diseñar y actualizar adecuadamente la cartera de clientes de la Empresa.

5. La Empresa realizará Investigaciones de Mercado para su venta en fronteras buscando nuevos clientes y sus necesidades en cuanto al volumen y calidad y la comercialización con clientes nacionales en pesos o CUC de otras producciones y servicios contenidos en la carpeta de productos.
6. Brindar atención personalizada a los clientes, identificando las necesidades de los mismos con relación a los servicios que brinda la Empresa.
7. Promover actividades que aporten sentido de pertenencia de los clientes hacia la Organización.
8. Confeccionar y actualizar sistemáticamente la cartera de productos, equipos y servicios actuales.
9. Posesionar la proyección de venta en el tiempo, para ello se establecerá contacto directo con los diferentes clientes con el fin de conocer sus necesidades futuras.

10. Realizar estudio sobre la competencia. Precisar sus fortalezas y debilidades.
11. Controlar y organizar la información sobre las tecnologías más novedosas.
12. Definir los medios de publicidad a utilizar con los recursos disponibles.
13. Utilizar eficientemente las participaciones en ferias y eventos.
14. Organizar las acciones de comunicación y promoción con el objetivo de lograr una clara imagen corporativa de la Empresa.
15. Definir por cada producto ó servicio quiénes son sus competidores, calidad de los productos, los recursos tecnológicos con que trabaja, los precios, su estrategia de mercado y la forma en que se lleva a cabo la actividad de promoción y publicidad de la misma.
16. La introducción de nuevos productos, servicios y nueva tecnología será mediante un estudio de mercadotecnia y de factibilidad económica, dependiendo de los costos y niveles de beneficios esperados.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

17. Capacitar y entrenar a los trabajadores de las diferentes Direcciones y Unidades Empresariales de Base, en el arte de vender para lograr el cambio  
  
en la mentalidad de los mismos en función de que se conviertan en verdaderos vendedores.
18. Coordinar su acción con las restantes Direcciones de la Empresa con vista a asegurar la eficacia y los resultados económicos de la actividad de Mercadotecnia.
19. Mantener relaciones con organismos municipales y provinciales rectores de las actividades de precios, licencias comerciales, protección del medio ambiente, de tal forma que permita una comercialización ininterrumpida de la producción y los servicios.
20. Implantar el Manual de Identidad Corporativa de la Empresa.
21. Participar en encuentros y exposiciones provinciales, nacionales e internacionales con el propósito de fortalecer la imagen corporativa.

La Estrategia de Mercadotecnia que se seguirá contempla básicamente:

- Estudios de mercado.
- Estudios de la competencia.
- Actualización de la Carpeta de Productos.
- Análisis de los costos y precios con vistas a que sean competitivos.
- Elaboración del Plan de Negocios.
- Estudio y estimación de las demandas.
- Participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

Medidas encaminadas a lograr una imagen corporativa sólida en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

En este aspecto se laborará en la conclusión de los trabajos iniciados en cada segmento de la empresa.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

- Identificación por vallas en las vías de acceso terrestre y ferroviario del área de la Empresa. así como en los principales asentamientos poblacionales.
- Señalización de acuerdo con los colores corporativos de las instalaciones de la Empresa, así como de cada Unidad Empresarial de Base.
- Divulgación del logotipo, marca e iconos después de realizados los registros de Propiedad Industrial.
- Acondicionamiento al batey del central, pintura de edificios de oficinas, almacenes y otras instalaciones.

Gestión de la Calidad.

Organización funcional y estructural, medidas que se adoptan con el fin de aplicar este subsistema.

La Dirección General rectorea la gestión de la calidad a través de la Dirección de Desarrollo a todos los niveles dentro de la Empresa así como en las relaciones de la misma con proveedores y clientes para lo cual esta Dirección se apoyará en las demás direcciones funcionales.

La Dirección de Desarrollo es la responsable del establecimiento, aplicación y conservación del Sistema de Gestión de la Calidad y quien fiscaliza y chequea los puntos de control del sistema

Todo lo anterior se lleva a cabo a través de:

- Política de Calidad
- Planificación de la Calidad
- Control de la Calidad
- Aseguramiento de la Calidad
- Mejoramiento de la Calidad

La Empresa elaborará e implantará un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas de la familia ISO 9000, como instrumento que posibilite el

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

cumplimiento de la Política de la Calidad así como de los Objetivos de la Calidad que se establezcan.

El Sistema de Gestión de la Calidad involucra a todas las áreas de la organización y puestos de trabajo y permite una clara definición de las responsabilidades, procedimientos y recursos necesarios para asegurar la calidad en todos los procesos de la organización y brindar la confianza a los clientes, tanto internos como externos.

La Calidad, con funciones bien definidas y coherentes con las características generales de esta actividad como:

- Participa activamente en el diseño, elaboración e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas de la Familia ISO 9000.
- Controla la correcta ejecución de las normas y procedimientos.
- Participa en la definición de las necesidades y expectativas de los clientes y en la valoración de las posibilidades reales de cumplir las mismas.
- Prepara los informes valorativos del comportamiento de los costos de calidad como medida de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y de las acciones de mejora que se implementen.
- Verifica el cumplimiento de la legislación vigente en materia de Normalización, Calidad y Aseguramiento Petrológico.

Al nivel de Unidades Empresariales de Base funcionarán Comisiones de Calidad formadas por técnicos y expertos de la producción o los servicios, las que estarán presididas por los Directores de las Unidades Empresariales de Base y se reunirán oficialmente cuando sean convocadas para analizar y acordar las acciones que debe acometerse respecto a la producción o servicios que desarrolla la misma.

Las tareas fundamentales dentro de la Política de Calidad las realizarán las Direcciones de las Unidades Empresariales de Base estas son:

- Desarrollar la Gestión de la Calidad.
- Participar activamente en el diseño, elaboración e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas de la Familia ISO 9000.
- Realizar el Diagnóstico para la aplicación de las normas ISO 9000.
- Aplicar el programa de Capacitación y Divulgación relacionado con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Participar en la definición de las necesidades y expectativas de los clientes y en la valoración de las posibilidades reales de cumplir las mismas.
- Preparar los informes valorativos del comportamiento de los costos de calidad como medida de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y de las acciones de mejora que se implementen.
- Organizar y controlar el trabajo de las Comisiones de Calidad.
- Presentar a la Dirección de Desarrollo los informes sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Participar en la evaluación de los proveedores de acuerdo a los procedimientos que se implementen.
- Verificar el cumplimiento de la legislación vigente en materia de Normalización, Calidad y Aseguramiento Metrológico.

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

- Ejecutar el proceso de implantación de las Normas ISO 9000 con el objetivo de elevar los niveles de competitividad y eficiencia.
- Facilitar y promover el mejoramiento continuo de la Calidad.

---

*“Tras las Huellas del Azúcar”*

Los Jefes de áreas, grupos, brigadas, de cada Unidad o área Productiva son los responsables directos por la gestión de la calidad en los puestos de trabajo.

A través de las Comisiones de Calidad que se crearán, para el cumplimiento de esta tarea se apoyarán en los trabajadores más expertos, en los instructivos para la actividad, en los laboratorios especializados, en equipos de medición, control y diagnóstico, así como en el conocimiento de las normas ramales de calidad y en las normas de procedimiento para la actividad en cuestión.

## **CONCLUSIONES**

Es necesario interpretar que las relaciones estratégicas vinculadas con el Turismo Azucarero en función del Destino Jardines del Rey en Ciego de Ávila, reflejan los intereses rigurosamente científicos de quienes trabajan para satisfacer las necesidades internas de nuestro pueblo y que tienen en su visión el plasmar valores que responden a lo más avanzado de la relación entre oferta y demanda. Atendiendo a estas consideraciones arribamos a las siguientes conclusiones:

1. La implementación diseñada para la Proyección Estratégica del Turismo Azucarero en Ciego Ávila permite disponer de un documento que contribuye a que esta organización, sea más eficaz en la gestión de comercialización del Producto “Tras las Huellas del Azúcar” y representa un cambio organizacional, cuyo éxito resulta sustancial en la medida que se tomen los elementos de la planeación estratégica.
2. Queda demostrado que esta estrategia permite orientar el camino de una manera científica con las nuevas exigencias de la DPO fundamentado en lo dialéctico de la labor en que se encuentra la organización y el nivel competitivo logrado en otras instituciones, que no permite detener la velocidad en el tránsito al desarrollo futuro.
3. Lo Diseñado representa para la organización una clara, precisa y efectiva estrategia que no surge de la nada, sino de una acción científica metodológica de actualidad que posibilitará la no-improvisación de alternativas con vista a garantizar el desarrollo de este segmento del turismo en esta organización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Realizar una reunión con la Máxima Dirección del Grupo Empresarial Agroindustrial de la provincia y de la Empresa Diversificada “Patria” en Ciego de Ávila, para exponer los resultados de este trabajo, con vistas a permitir la viabilidad de su introducción.
2. Proponer a la Empresa Diversificada “Patria” la validación de esta Estrategia estableciendo un cronograma de trabajo que permita a todos los miembros su introducción en la práctica.
3. Elevar al Organismo Central del Ministerio del Azúcar, el Ministerio del Turismo y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular en Ciego de Ávila, la propuesta de Desarrollar un Taller Nacional de Intercambio de experiencias del Producto Turismo Azucarero en el territorio Avileño, con todas las Empresas Azucareras y Diversificadas del MINAZ, que permita convertir este trabajo en un instrumento de reflexión, para elevar a planos superiores su aplicación, generalización e inserción en los diferentes Destinos Turísticos del país, por la rica historia, tradición y leyenda que representa nuestra Industria Azucarera para el mundo.
4. Proceder a poner en práctica con la mayor rapidez posible la estrategia del producto Turismo Azucarero “Patria”, para lograr alcanzar una mayor eficacia a corto plazo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bourzac, Pedro. "Control Estratégico". CETED. Universidad de la Habana, 2003.
- Carballal del Río, Esperanza. "Cómo medir los Resultados? Definición de los Objetivos en Términos de Resultados: Una Forma de Documentar los Sueños". Folletos Generales, CETED, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, año 5, N° 2, Febrero 2002.
- Codina, Alexis. Material de Estudio, CETED, Universidad de la Habana, 2002.
- Carballal del Río, Esperanza. "¿Qué es Importante?: Establecimiento de las Áreas de Resultado Clave". Folletos Generales. CETED, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, año 5, N° 1, Enero, 2003.
- Carballal del Río, Esperanza. "¿Cómo hacer Realidad el Futuro?: El Resto de la Historia de la Planeación Estratégica". Folletos Generales, CETED, Ministerio de Educación Superior, Año 5, N° 3, Marzo, 2001.
- Castro, Jiménez. "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Editorial Limusa, S.A de C.V Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México, D.F,2001.
- Chiavenato, Adalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 2001.
- "Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana". Compendio de Artículos, CETED, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de la Habana, 2002.
- Drucker, Peter. "The Practice of Management". Nueva York, Harper and Row, 1954, Traducido al Portugués en 1962.
- De la Cuesta, Guillermo. "Efectividad Empresarial. Marketing, Negocios, Ventas..." Editorial Pablo de la Torriente, La Habana. Segunda Edición.2001.
- Guerrero Ramos, Rosalina y Díaz Crespo, Rafael. "La misión de la Empresa: ¿Obtener Beneficios o Prestar un Servicio?". Folletos Generales, CETED, Ministerio de Educación General, Ciudad de La Habana, Año N° 12, Dic.2000

Olmos Hernández Ramón “Tras las Huellas del Azúcar”.Revista CubaAzúcar No.3

Julio-Septiembre 2001.

Olmos Hernández Ramón y Álvarez Rodríguez Esperanza,” Una nueva forma de

la diversificación de los servicios y las producciones en Emp.”Patria”.

Álvarez Rodríguez Esperanza, Planes de Negocios Año 2000-2005.

Hernández Rodríguez, Sergio. “Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico-Práctico”. Editorial Mc Graw-Hill Inter-Americana,México.S.Ade C.V, 1995.

Iglesias Morell, Antonio y Tabares Neyra, Lourdes. “De la Dirección por Objetivos

a la Planificación y Dirección Estratégica”. Universidad de La Habana, 2001.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. “Administración”, Editorial Mc. Graw-Hill, S.A, México, 1994.

Lodos Fernández, Olga y Mieres Orta, Aida. “Organizar con un Enfoque de Sistema”. La Habana, Diciembre de 1999.

Menguzzato, Martina y Renal, Juan José. “La Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Ariel S.A, Barcelona, España, 1991.

Morrisey, G.L “Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación”. Editorial Prentice Hall. L.H.H

Odiorne, George S. “La Administración por Objetivos”. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México D.F, 1994.

Porter, Michael. “¿Qué es Estrategia?”. Folletos Generales, CETED, Ministerio de

Educación Superior, Ciudad de La Habana, Año 2, Nº 8, Agosto, 1998.

Portuondo Vélez, Angel Luis. “¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente? “Folletos

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Gerenciales, CETED, Ministerio de Educación Superior, Ciudad de La Habana, Año1, N° 4, Abril, 2000.

Programas Estratégicos y Objetivos para 1999, La Habana, Diciembre, 1998.

Serna, Humberto, "Planeación Estratégica". Editorial Legis, S.A, Colombia, 1994.

Stoner James, A.F y Freemand, R. Edward. "Administración". Editorial Prentice Hall, S.A, México, 1992.

Steiner, George A. "Planeación Estratégica". Editorial Continental, S.A, México, 1996.

*"Tras las Huellas del Azúcar"*

## ANEXO

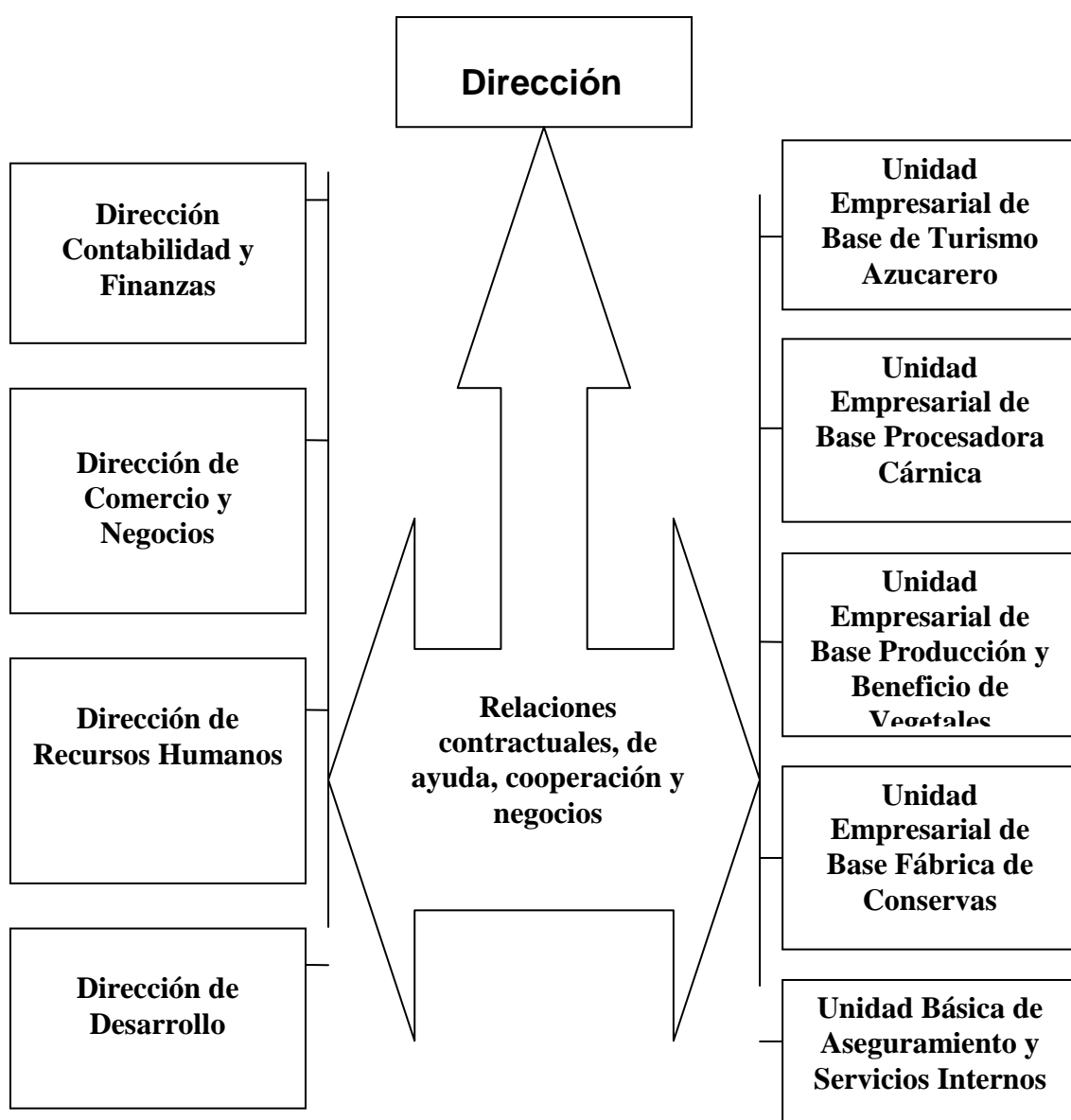
### Plantilla de la UEB Turismo Azucarero

Categoría Ocupacional	Peso Especifico (%) respecto al total	
	Actual	Proy
1	5	6
Dirigentes	5.3	5.3
Técnicos	21.1	21.1
Administrativos	2.6	2.6
Servicios	7.9	15.8
Obreros	63.2	55.3
<b>Total General</b>	100.0	100.0

### Resumen de la plantilla al nivel de Empresa

Categoría Ocupacional	Peso Especifico (%) respecto al total	
	Actual	Proy
1	5	6
Dirigentes	8.2	7.7
Técnicos	23.0	21.9
Administrativos	3.3	3.1
Servicios	21.9	26.0
Obreros	43.7	41.3
<b>Total General</b>	100.0	100.0

**ANEXO**

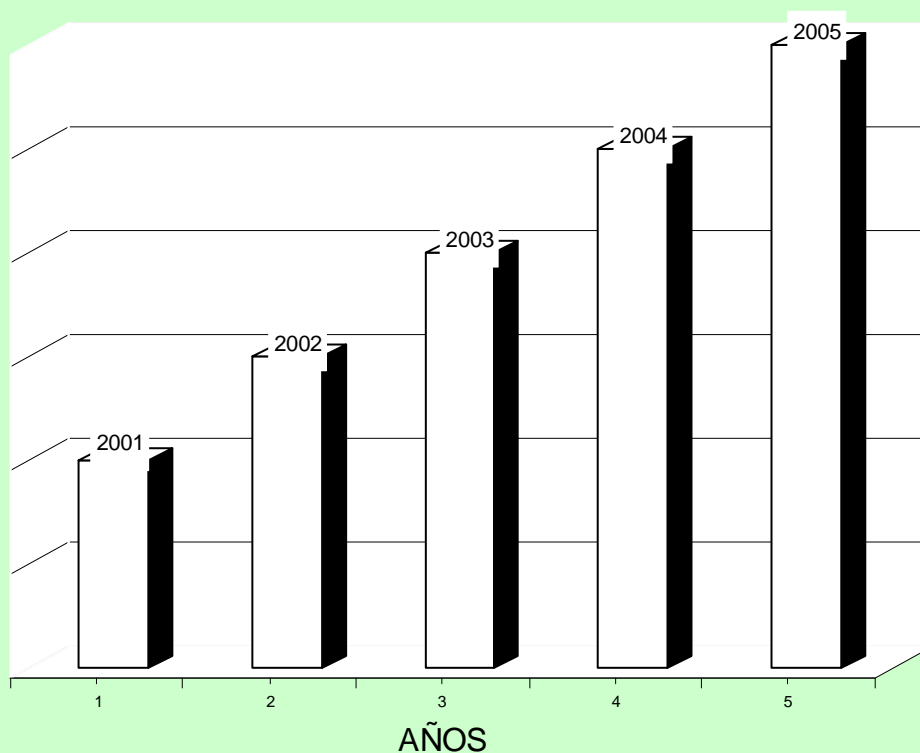




D' MORÓN

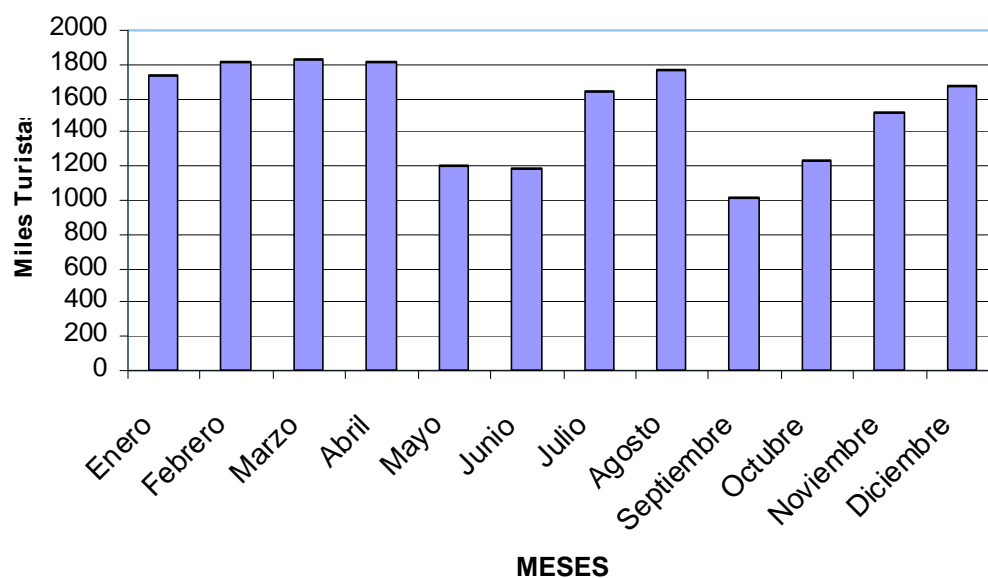
## ANEXOS

COMPORTAMIENTO DEL TURISMO AZUCARERO "PATRIA"  
OPCIONAL "TRAS LAS HUELLAS DEL AZÚCAR"



## ANEXOS

### TURISTAS RECIBIDOS TURISMO AZUCARERO "PATRIA" 2005



## ANEXO

### CUESTIONARIO PARA LA REFLEXIÓN ESTRATEGICA ANÁLISIS INTERNO

#### I – Tecnología.

##### ¿Cómo estamos?

Contamos con una tecnología adecuada para los servicios del turismo azucarero que atraen a los turistas como lo son las antigüedades de la locomotora a vapor del año 1926 y el Central Azucarero con máquinas a vapor que datan del año 1916, así como una vía férrea interna turística de un trayecto de 6,5 Km. con el propósito de convertirnos en un Museo de la industria Azucarera.

##### ¿Flexibilidad para nuevos servicios?

- Se pueden prestar otras opcionales turísticas como la visita a la agricultura cañera, la mecanización del cultivo y la cosecha de la caña, visita a la casa de campesino pequeño agricultor, productor de caña ó tabaco.
- Ventas de productos derivados de la caña de azúcar. ( Ron, Aguardiente, Raspaduras, Guarapo de Caña, Melao de Caña entre otros.)
- Ventas de artesanías.

##### ¿Capacidades?

La Empresa de Producciones Diversificadas “Patria” cuenta con una capacidad para atender 160 turistas diarios con una pequeña inversión se puede recibir hasta 200 turistas / días.

#### II – Marketing

- El Marketing es propio de la Empresa y en ocasiones son ayudado por Cubanacan y Palmares S.A.



- Prestigio de la Marca
- La Empresa comercializa sus productos y servicios con la Marca Registrada D'Morón de reciente creación.
- ¿Es suficiente y efectivo?

El Marketing que sé esta realizando en el Turismo Azucarero no es suficiente, aunque el que se ha hecho a sido efectivo. Se debe mejorar en la promoción y publicidad.

### III - ¿Distribución (Canales)?

- ¿Suficiente?

La distribución es simple con un canal alto:

- Empresa “Patria” ⇌ Agencia de Viajes → Cliente (Turistas)

Si es suficiente.

- Posibilidades de expandirse.

Se puede expandir nuestros servicios a otros segmentos del turismo como el ICAP; Ministerio de Educación Superior; Brindar atención a los turistas que se trasladan de tránsito, por la zona hacia el Polo Jardines del Rey, procedente o hacia Trinidad, Cayo Santa Maria en Villa Clara, Santa Lucia, Camagüey ó Guardalavaca, Pesquero en Holguín como ejemplo, que utilizan el Circuito Norte pasando por la Ciudad de Morón y el Restaurante “Las Palmas”.

### IV – Logística.

- ¿Pocos o muchos abastecedores?

Son los mismos imprescindibles, los abastecedores de la gastronomía, los garantiza la Corporación de Turismo y Comercio Internacional Compañía Palmares S.A. que es uno de los socios del negocio y presta los servicios gastronómicos al no contar la Empresa “Patria” con las Licencias Comerciales, la Empresa le vende los productos agropecuarios a esta Compañía (cerdo, viandas, frutas frescas) siendo otra fuente de ingreso para la Empresa.

Los combustibles para la Locomotora se compran a CUPET, las piezas de repuestos y materiales adquiridos también por la Empresa.

- ¿Suficiente efectivo?

Es poco pero es efectivo.

- ¿Qué nos falta?

La entrega de las Licencias Comerciales para poder brindar el servicio



#### V – Personal

- Suficiente capaz?

Azúcar

*"Tras las Huellas del*

Se trabaja con el mínimo imprescindible de personal 38 trabajadores, que son capaces de cumplir con sus funciones y se le imparte la capacitación

necesaria, tanto en la organización, como por centros especializados y la Universidad de Ciego de Ávila.

- Sentido de pertenencia?

Se tiene sentido de pertenencia y cumplen con sus funciones asignadas

están orgullosos del trabajo que realizan.

#### VI – Finanzas.

En lo relacionado al Turismo Azucarero presentamos problemas debido a que la divisa que se obtiene del negocio debiera tener un proceso más ágil para poder ser utilizada en la empresa, en inversiones y recursos necesarios para todo el proceso empresarial.

## ANEXO

## Presupuesto

La planificación del presupuesto de gastos, ingresos y resultados se desagrega al nivel de áreas de responsabilidad al nivel de Empresa y la apertura en el tiempo es mensual.

## Estado de Resultados

Indicadores	Estima do 2005 con 25%	Proyec to 2006 con 25%	Proyec to 2006 con 5%	%
	4	5	6	(5/4)
Ventas Facturadas	1996,6	2413,0	2413,0	121
Ventas Netas	<b>1996,6</b>	<b>2413,0</b>	<b>2413,0</b>	121
Otros Ingresos	67,3	100,9	100,9	150
Ingresos Financieros	-	-	-	-
Ingresos por sobrantes	-	-	-	-
Otros	67,3	100,9	100,9	150
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2063,9</b>	<b>2513,9</b>	<b>2513,9</b>	122
Costos de Ventas	1154,9	1867,8	1792,8	162
Costo de Venta de Mercancías	1154,9	1867,8	1792,8	162
Gastos de Distribución y ventas	-	-	-	-
Gastos de Circulación	-	-	-	-
Gastos de Operaciones	-	-	-	-
Gastos Generales de Administración	422,6	331,7	331,7	78
Otros Gastos	98,6	101,6	101,6	103
Gastos Años Anteriores	-	-	-	-
Gastos por faltantes y pérdidas	-	-	-	-
Gastos Financieros	10,0	63,0	63,0	630
<b>Gastos Totales</b>	<b>1686,1</b>	<b>2364,1</b>	<b>2289,1</b>	140
<b>Utilidad del Período</b>	<b>377,8</b>	<b>149,8</b>	<b>224,8</b>	40
Reservas para contingencias	18,9	7,5	11,2	40
Utilidad antes de impuesto	358,9	142,3	213,6	40
Utilidad Neta Imponible	358,9	142,3	213,6	40
Impuestos sobre Utilidades	125,6	49,8	74,7	40
<b>Utilidad después/ de Impuestos</b>	<b>233,3</b>	<b>92,5</b>	<b>138,8</b>	40

**Presupuesto de Gastos**

Presupuesto de Gasto	UM	Estima do 2005 con 25%	Proyec to 2006 con 25%	Proyec to 2006 con 5%	%
		4	5	6	(5/4)
Materias Primas y Materiales	MP	800,9	976,3	976,3	121,9
Combustible	MP	76,1	29,1	29,1	38,2
Energía	MP	27,8	25,5	25,5	91,7
Salario	MP	770,9	959,0	959,0	124,4
Otros Gastos de Fuerza de Trabajo	MP	304,6	374,0	182,2	122,8
Contribución a la Seguridad Social 14%	MP	111,9	134,3	134,3	120,0
Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo 25%	MP	192,7	239,8	48,0	124,4
Depreciación y Amortización	MP	37,1	42,5	42,5	114,6
Otros Gastos Monetarios	MP	271,3	235,5	235,5	86,8
De ellos: Servicios Recibidos	MP	24,3	8,5	8,5	35,0
<b>Total</b>		<b>2288,7</b>	<b>2641,9</b>	<b>2450,1</b>	<b>115,4</b>

**Currículo Vitae**

*Un viaje al pasado, para vivir el presente*

Autor: Ángel Enrique Lezcano Mangli

Email: [lismer@pol1jat.ssp.sld.cu](mailto:lismer@pol1jat.ssp.sld.cu)

Edad: 56 años

Graduado: Licenciado en Educación en Historia y Ciencias Sociales (1990)

Experiencia Docente: 39 años (Profesor Enseñanza Media-Técnica Profesional-

Centros de Capacitación-Universitario).

Categoría Docente: Profesor Principal- Asistente del Ministerio de Educación Superior.

Categoría Científica: Master en Gestión Turística y Hotelera (2006)

Universidad de Matanzas, Cuba.

Diplomado en Gerencia Empresarial (2002)

Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.