



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento: Turismo

“Diseño de un plan de negocios para emprendedores por cuenta propia en el sector turístico cubano”

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo

Autor: Leonel Lemus Vázquez

Tutor: MSc. Lázaro Cruz Torres

Matanzas

2021

Nota de aceptación

Presidente

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Dado en Matanzas, el día _____ del mes _____ del año _____.

Declaración de autoridad

Yo Leonel Lemus Vázquez, declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: **“Diseño de un plan de negocios para emprendedores por cuenta propia en el sector turístico cubano”**. Autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso del mismo con los fines docentes que se estime conveniente.

Pensamiento



“La gratitud, como ciertas flores, no se da en la altura, y mejor reverdece en la tierra buena de los humildes”

José Martí

Dedicatoria

A mis Hijos y mi Esposa, los amores de mi vida, por ser ese motor impulsor de cada día.

A mi Tío-Padre Tatovich, por confiar, apoyar y creer siempre en mí.

A mis padres, por deberles este sueño después de otros intentos fallidos.

Agradecimientos

A todos los profesores que durante varios años me inculcaron conocimiento, y siempre muy profesionales y comprensivos en tan difícil modalidad.

A Ana Beatriz, Martin y Zuu; por ser ejemplo y motivación, y haber creído en mi desde un principio ante tan difícil sueño.

A todo el equipo de Kfe Xpress SRUL, con los cuales aprendo mucho a diario y me han hecho mejor profesional y persona.

A todos, muchas gracias...

Resumen

El desarrollo actual de la economía cubana, la flexibilización de las restricciones por la pandemia y la apertura del turismo, así como los cambios ocurridos en el entorno empresarial local, destaca por la presencia de una nueva unidad económica (micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES) con personalidad jurídica propia, que tiene por objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. El turismo constituye el sector de la economía nacional con amplias posibilidades para la implementación de esta forma de gestión. Un requisito previo para su aprobación lo constituye la presentación de un plan de negocios al Ministerio Economía y Planificación. El objetivo de la presente investigación es el **Diseño de un plan de negocios para emprendedores por cuenta propia en el sector turístico cubano**, que se ajuste a las particularidades de una industria líder en sostenibilidad de su oferta comercial y con especificidades en los niveles del producto turístico. La investigación se sustenta en el estudio teórico-práctico de la situación actual del objeto de estudio y su campo de acción, a partir del cual se propone un procedimiento que permite la elaboración en correspondencia con las necesidades actuales y las exigencias de la gestión empresarial del país. Se aplicaron métodos cualitativos (análisis bibliográfico, consulta con expertos, tormenta de ideas, entrevistas, consulta de documentos) y cuantitativos (estadística descriptiva).

Summary

The current development of the Cuban economy, the easing of restrictions due to the pandemic and the opening of tourism, as well as the changes that have occurred in the local business environment, stand out for the presence of a new economic unit (micro, small and medium-sized enterprises, MIPYMES) with their own legal personality, which aims to develop the production of goods and the provision of services that meet the needs of society. Tourism constitutes the sector of the national economy with wide possibilities for the implementation of this form of management. A prerequisite for its approval is the presentation of a business plan to the Ministry of Economy and Planning. The objective of the present investigation is the Design of a business plan for self-employed entrepreneurs in the Cuban tourism sector, which adjusts to the particularities of a leading industry in sustainability of its commercial offer and with specificities in the levels of the tourist product. The research is based on the theoretical-practical study of the current situation of the object of study and its field of action, from which a procedure is proposed that allows the elaboration in correspondence with the current needs and the demands of the business management of the country. Qualitative (bibliographical analysis, expert consultation, brainstorming, interviews, document consultation) and quantitative (descriptive statistics) methods were applied.

Résumé

Le développement actuel de l'économie cubaine, l'assouplissement des restrictions dues à la pandémie et l'ouverture du tourisme, ainsi que les changements survenus dans l'environnement commercial local, se distinguent par la présence d'une nouvelle unité économique (micro, petite et moyennes entreprises, MIPYME) dotées d'une personnalité juridique propre, qui vise à développer la production de biens et la fourniture de services répondant aux besoins de la société. Le tourisme constitue le secteur de l'économie nationale avec de larges possibilités pour la mise en œuvre de cette forme de gestion. Une condition préalable à son approbation est la présentation d'un plan d'affaires au ministère de l'Économie et de la Planification. L'objectif de la présente enquête est la conception d'un plan d'affaires pour les entrepreneurs indépendants dans le secteur du tourisme cubain, qui s'adapte aux particularités d'une industrie leader dans la durabilité de son offre commerciale et avec des spécificités dans les niveaux du produit touristique. La investigación se sustenta en el estudio teórico-práctico de la situación actual del objeto de estudio y su campo de acción, a partir del cual se propone un procedimiento que permite la elaboración en correspondencia con las necesidades actuales y las exigencias de la gestión empresarial del País. Des méthodes qualitatives (analyse bibliographique, consultation d'experts, brainstorming, entretiens, consultation de documents) et quantitatives (statistiques descriptives) ont été appliquées.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 11 |
| Capítulo I. Marco Teórico Referencial..... | 14 |
| 1.1..... | 14 |
| 1.1.2..... | 17 |
| 1.2..... | 18 |
| 1.2.1..... | 18 |
| 1.2.2..... | 19 |
| 1.3..... | 21 |
| 1.4..... | 22 |
| Parte II..... | 24 |
| Conclusiones Parciales I..... | 29 |
| Capítulo II..... | 31 |
| 2.1..... | 31 |
| 2.2..... | 33 |
| Conclusiones Parciales II..... | 41 |
| Conclusiones..... | 42 |
| Recomendaciones..... | 43 |
| Bibliografía..... | 44 |

Introducción

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, actualizados y aprobados en el VII Congreso del PCC, se establece los paradigmas para los cambios en la economía cubana, entre los que se encuentra el desarrollo del sector no estatal de la economía como vía para reducir los costos y alcanzar mayor eficiencia.(Lineamientos, 2001)

Aunque este sector no es nuevo en el modelo cubano, pues aparece en 1976 y cobra mayor auge en el 1998, se mantenía con crecimientos muy discretos hasta su relanzamiento en el año 2010, al flexibilizarse el marco regulatorio del cuentapropismo.

El autor asume que el trabajador por cuenta propia es aquel que no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que autopractica en la forma que estime conveniente y apropiada, con los elementos y materias primas necesarias para su desempeño. Puede emplear trabajo ajeno y brinda un aporte a la sociedad.

El turismo constituye en la actualidad una de las ramas de la economía mundial con mayor dinamismo, con un incremento, a pesar de la pandemia, del 4% en 2021 en comparación con 2020 (415 millones frente a 400 millones).

Las nuevas preferencias del turismo pospandémico marcan una tendencia hacia lo que se conoce como Nómadas Digitales y el Turismo Bleisure.

Los primeros son profesionales que usan las nuevas tecnologías para trabajar, y que llevan a cabo un estilo de vida nómada. Aprovechan la libertad que da la tecnología para poder vivir y trabajar desde cualquier parte del mundo. Viajan muy ligero (mochila y ordenador portátil) y tienen trabajos que no dependen de una ubicación geográfica particular para llevarla a cabo, lo único que necesitan es una conexión segura a Internet.

Los nómadas digitales usan a su favor los medios digitales para comprar vuelos o pasajes económicos, encontrar hospedaje asequible y crear buenas relaciones

interpersonales que le permitan desenvolverse sin dificultad en el lugar que visitaran.

Por su parte, los Bleisure (término compuesto por la unión de las palabras business y leisure, es decir negocios y ocio) son los que realizan un viaje de negocios y lo complementan con una estancia privada para hacer turismo en el destino o relajarse.

De acuerdo con el Bleisure Report publicado en 2014, el 83% de los encuestados dedicaba tiempo de su viaje de negocios para explorar la ciudad que visitaban. Un 60% reconoció haber disfrutado de viajes de bleisure en el pasado y un 30% declaró haber añadido al menos dos días de vacaciones a su viaje de negocios. A pesar de que este estudio es del 2014, se percibe con claridad el creciente interés por disfrutar de actividades de ocio en el destino. El teletrabajo, el bleisure y los nómadas digitales obligan a algunas empresas de turismo a reformular sus estrategias de negocios.

Este panorama supone un reto y una oportunidad para profesionales del turismo, ya que deberán gestionar dos áreas de negocios completamente diferentes como son el turismo vacacional y el turismo de negocios.

En ambas modalidades turísticas el autor aprecia la necesidad de desarrollar una infraestructura de conectividad que garantice una estancia sin contratiempos. Según expertos la duración del viaje en ambos casos es prolongada, lo que garantiza una ocupación estable linealmente a los negocios que se dedicaran a ello.

Ante las perspectivas de desarrollo de estas nuevas modalidades turísticas y el auge del cuentapropismo en Cuba, se evidencia la oportunidad de nuevos emprendimientos turísticos especializados, no solo para el sector estatal (al cual se le puede complejizar la operación de estos nichos de mercado por las características de la infraestructura hotelera que administra), sino también y fundamentalmente, para los pequeños y medianos negocios, con conectividad adecuada, tranquilidad y disponibilidad de los atractivos que suelen ser críticos en el modelo de valor del mercado. La oferta se debe caracterizar por una relación personalizada en un ambiente casi familiar y la atención a los pequeños detalles

de los huéspedes para que se concentren en su actividad esencial. Estas son condiciones de atraktividad para que Cuba aproveche la oportunidad de convertirse en un destino para el desarrollo de los nichos de nómadas digitales y del bleisure, como son Colombia, Costa Rica y México en Latinoamérica.

Ante los nuevos emprendedores turísticos cubanos se vislumbra una posibilidad de negocio.

El problema científico de esta investigación se relaciona con la insuficiente capacidad estratégica para vaticinar el surgimiento de nuevos negocios (con nichos de mercados relativamente atractivos), a partir del comportamiento de tendencias mundiales en el sector turístico cuentapropista cubano.

La investigación intenta contribuir con la solución de este problema científico a través del siguiente Objetivo General:

Diseñar de un plan de negocios para emprendedores por cuenta propia en el sector turístico cubano.

Se emplean métodos específicos de la investigación científica, tanto empíricos como teóricos, entre ellos, la tormenta de ideas, el análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el diagrama Causa-Efecto. También el método histórico-lógico que posibilita el establecimiento de las regularidades de la evolución en el tiempo, así como la tendencia actual del problema de investigación. El inductivo-deductivo permite llegar a la generalización de los rasgos más importantes obtenidos a partir del estudio del objeto de investigación. El analítico-sintético se utiliza para examinar la bibliografía y llegar a conclusiones a fin de determinar los diferentes enfoques y criterios relacionados con el objeto de investigación

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

El presente capítulo se fundamenta en el análisis de las bases teórico referenciales que justifican el objetivo de la presente investigación, y se centran su atención en el bordaje de los conceptos de turismo, destino turístico, empresa turísticas y emprendimientos turísticos de la pequeña y mediana empresa.

1.1. El destino turístico

El contenido de un destino como determinante de su capacidad de funcionalidad y atracción, es abordado en definiciones de manera muy variada (atributos, elementos, oportunidades, facilidades, servicios, procesos, infraestructura, recursos, atractivos, factores del entorno, productos, oferta), en el que se destaca la necesidad de suma, integración, combinación, de estos componentes.

Se puede afirmar que el destino turístico constituye un paquete multiatributo, multifactorial y multisectorial que garantiza una capacidad de atracción suficiente donde se desarrolla la experiencia del cliente.

Rodríguez, Martín y Ayala (2000), al definir la oferta turística, plantean que es el producto global, la suma de valores añadidos en todas las etapas de distribución y consumo; un universo de bienes tangibles (atractivos naturales o creados), bienes intangibles (clima, cultura, eventos) y servicios turísticos (restaurantes, alojamiento, transporte, animación) ofrecidos efectivamente al cliente.

El modelo de destino turístico ideado por Cooper et al (1993) y conocido como "5 Aes" (5 A's), define los siguientes componentes del destino:

- Accesibilidad: Denota tanto el acceso físico en términos de infraestructura (carreteras, puertos, aeropuertos, conexiones aéreas), como la posibilidad de reservar un viaje.
- Atracciones o Atractivos: Designa tanto los atractivos naturales como las atracciones creadas por el hombre. Por ejemplo, cascadas, museos, parques de diversiones.

- Alojamiento: Se refiere a cualquier oferta de instalaciones para pernoctar (campismos, casas de huéspedes, hoteles, etc.)
- Amenidades: Describe la infraestructura física que soporta el destino y varias instalaciones o facilidades que provee el destino.
- Servicios Auxiliares: Se relaciona con los servicios de restauración, entretenimiento, información, transportación, etc.

La existencia de un destino turístico está condicionada a la presencia de tres aspectos fundamentales:(Vasallo Villalonga, 2010)

1. Grandes unidades geográficas agrupadas, o áreas que disponen de atracciones y servicios,
2. Población que durante la temporada turística aumenta extraordinariamente gracias a los transeúntes y visitantes, y
3. Economía dependiente en un elevado porcentaje de las transacciones que realizan los turistas y visitantes.

El destino turístico es en la práctica un producto en sí y componente inevitable de todos los servicios turísticos que en él se prestan. (Rodríguez Peña, 2009) Es además, el lugar geográfico determinado donde se encuentra la oferta turística y hacia el que fluye la demanda. (Rodríguez Fariñas, 2005)

Bigné, Font y Andreu (2000) al explicar el destino turístico como “un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas”, establecen tres implicaciones de su definición: (Menéndez Pita, 2011)

1. El destino turístico es una unidad, que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras, formando un sistema.
2. El destino turístico podría tener o no, los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio. Esto significa que los diferentes agentes y organismos implicados han de colaborar en la planificación y gestión del lugar

para evitar disfunciones entre oferta y demanda que pueden obstaculizar el éxito del turismo en el destino.

3. Se requiere integrar los servicios y productos con tal de satisfacer al turista quien percibe sus vacaciones como una experiencia global.
4. El desarrollo de una tipología de destinos es una tarea difícil en cuanto a que diferentes visitantes utilizan los destinos con distintas motivaciones. La mayor parte de destinos pueden clasificarse en **seis categorías generales** que representan su principal atractivo, como se muestra en el cuadro 1.1. Esta clasificación puede subdividirse según las actividades, dando lugar a turismos más específicos.

Cuadro 1.1 Tipos de destinos turísticos

| Tipo de destino | Clientes | Ejemplos de atractivos y actividades |
|---------------------------|---------------|---|
| Urbano | Negocios-RICF | Reuniones, incentivos, congresos, ferias Educación, religión, salud |
| | Ocio | Visitar lugares de interés, ir de compras, eventos culturales, pasar el fin de semana |
| De costa | Negocios-RICF | Reuniones, incentivos, congresos, ferias |
| | Ocio | Sol, playa, sexo, deportes |
| De montaña | Negocios-RICF | Reuniones, incentivos, congresos, ferias |
| | Ocio | Esquí, deportes de montaña, salud |
| Rural | Negocios-RICF | Reuniones, incentivos, congresos, ferias |
| | Ocio | Relajación, agricultura, deporte, aprender actividades del campo |
| Sin explorar | Negocios-RICF | Explorar nuevas oportunidades de negocio, incentivos |
| | Ocio | Aventura, autenticidad, misiones y otros especializados |
| Único, exótico, exclusivo | Negocios-RICF | Reuniones, incentivos |
| | Ocio | Ocasión especial, luna de miel, aniversario |

Nota: RICF representa a reuniones, incentivos, congresos y ferias
Fuente: Buhalis (2000).

1.1.2 El alojamiento como un producto del destino turístico

El estudio de diferentes autores y especialistas con relación al término empresa hotelera permitió conocer diferentes criterios que definen indistintamente el término hotel o empresa hotelera. (Gallego, 2002; Milio, 2003; Martín, 2004) A los efectos del presente trabajo de diploma se eligió el concepto abordado por Gallego (2002) ya que sintetiza de forma clara y comprensible el objeto de este tipo de empresa, y la define como “aquella empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos”.

De igual manera, las tipologías de los establecimientos de alojamiento turístico (Anexo 1) han sido tratadas por diversos autores e instituciones, los cuales aportan disímiles criterios que difieren entre los diversos países y regiones. (De la Torre, 1995; Chon, y Sparrowe, 2001; NC: 127/ 01) En Cuba los requisitos por los cuales se rigen los establecimientos de alojamiento turísticos están recogidos en la NC: 127/01 establecida por el Ministerio de Turismo y para lo cual se tiene en cuenta lo orientado por la OMT. Según la NC: 127/01 existen cuatro tipos de establecimientos de alojamiento turístico: hotel, motel, aparthotel y villa y para la clasificación de los mismos por categorías se deben cumplir una serie de requisitos establecidos en dicha norma.

En cada país pueden encontrarse diferentes categorías en relación a estrellas, letras, clases. De acuerdo a González (2009) la clasificación por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan y resulta ser la utilizada en las instalaciones de alojamiento turístico en Cuba. (Ayala et al, 2003)

Duran et al (2011) señalan que los hoteles se diferencian entre sí en su tamaño (número de habitaciones) y en los servicios ofrecidos, tanto en la habitación en sí como en servicios auxiliares como restaurantes, centros de convención, posibilidades de juego, lo que conlleva a que estos sean clasificados atendiendo a

su dimensión, organización, calidad de los servicios, operación, tipo de clientela, entre otros criterios.

1.2 La empresa turística contemporánea.

Una empresa es un sistema que con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. La empresa es una unidad económica de producción a la que le corresponde el papel de crear riqueza mediante el incremento de utilizar los bienes y servicios a través de un proceso de producción que se realiza utilizando un conjunto ordenado de factores productivos bajo la dirección del empresario. La calificación de turística está referida al consumidor al que se dirige, personas que viajan por necesidades de ocio o cultura. **(OMT, 2001)**

1.2.1 Características generales de la empresa turística de hoy.

La industria turística está determinada a respetar y satisfacer el tiempo de ocio del consumidor, quien encuentra en la empresa que lo acoge, la consumación de sus aspiraciones, demandando elementos distintivos como la calidad.

En la empresa coexisten los productos intangibles, fieles decisores en la percepción del cliente. La intangibilidad en la empresa turística, a diferencia de muchas otras, es capaz de dotarla de competencias que aseguran el sustento de la misma a largo plazo.

Desde el punto de vista de su crecimiento, la empresa turística busca estabilizarse e innovar ante las dificultades de su entorno. Encontrar la dimensión óptima es un requisito de la empresa contemporánea turística: Ante los cambios climáticos, desates de epidemias, atentados terroristas o simplemente el cambio de preferencias del consumidor ,los establecimientos buscan corregir la

estacionalidad, trayendo aparejado momentos en que la demanda es atroz mientras que en otros es inexistente.

Su concienciación con el medio ambiente más que un rasgo propio es una obligación, lo cual responde a que en la actualidad el turismo no se caracteriza por ser destructivo, al contrario, su atención al bienestar social es clave.

La empresa turística tiene como objetivo supremo la satisfacción al cliente a través de una proyección positiva, independientemente de su tipología dentro del sector.

1.2.2 La empresa turística. Su clasificación

Por ser empresas pertenecientes al sector terciario de la economía, el sector de los servicios, las empresas turísticas desde un punto de vista general se clasifican:

Según su tamaño pueden ser:

- ❖ Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- ❖ Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- ❖ Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 249 trabajadores.
- ❖ Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

Según su ámbito de actuación:

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- ❖ *Empresas locales*: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- ❖ *Empresas nacionales*: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- ❖ *Empresas multinacionales*: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.

- ❖ *Empresas Transnacionales:* las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- ❖ *Empresa aspirante:* aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- ❖ *Empresa especialista:* aquella que responde a necesidades muy concretas y dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- ❖ *Empresa líder:* aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- ❖ *Empresa seguidora:* aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

1.3 El emprendimiento turístico

Se entiende por un emprendimiento turístico a una organización, que brinda o produce bienes y/o servicios turísticos, que demandan los huéspedes, y que además le permite obtener beneficios económicos. Para cumplir con sus objetivos el emprendimiento requiere para su funcionamiento, recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.

Para Blanco, Mercado & Prado, citado por Baque (2019), la actividad emprendedora es un elemento imprescindible para entender el desarrollo económico de cualquier país. Ayuda a la previsión y ajuste de políticas públicas allí donde se necesita el impulso de nuevos proyectos y la generación de empleo. Emprender es poner en marcha un nuevo proyecto empresarial asumiendo el riesgo que este conlleva, a cambio de obtener un beneficio empresarial. Es un motor de innovación, competitividad y crecimiento.

En la actualidad no es fácil emprender, hay muchas causas para que esto ocurra, entre ellas la falta de motivación y decisión para la creación de un negocio, inadecuada utilización de herramientas administrativas, técnicas para la gestión de emprendimientos, desconocimiento de las ventajas de la asociatividad y el escaso recurso económico, mismas que tienen efectos importantes como las ideas de negocios no concretadas por falta de confianza y de conocimientos, desconocimiento del entorno competitivo y económico de los emprendimientos, inadecuado aprovechamiento de las ventajas de la asociatividad para el desarrollo de emprendimientos y la no ejecución de una actividad comercial (Baque, 2019).

El emprendimiento también se puede definir como el talento que tiene una persona para generar un proyecto o una idea de negocio. El emprendimiento tiene grandes desafíos entre ellos: la crisis económica, crear ventaja competitiva, buena gestión del flujo de caja y la innovación tecnológica.

De Jaime (2016), que considera *que* “ninguna idea de negocio debe lanzarse como proyecto empresarial si previamente no se realiza un plan económico-financiero que permita evaluar o validar si el negocio, una vez puesto, en marcha permitirá

obtener positivos o beneficiosos, que indique que será rentable para los promotores o accionistas que van a poner en el mismo su inversión vía capital. Que le permita llevar su gestión hacia unos resultados económicos financieros que sean positivos”.

La llave de ingreso a cualquier incubadora de empresas es el plan de negocio que el emprendedor debe elaborar durante el proceso de pre incubación.

1.4 La demanda turística en el destino

El nuevo modelo de turismo internacional emergió bajo los efectos del proceso de globalización de la economía mundial y es admitido como un resultado directo del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y de la necesidad de lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales en el desarrollo de una de las industrias de mayor crecimiento económico mundial.

Las características que definen la aplicación de una nueva manera de administrar el turismo en la actualidad son:

- a) El predominio de un nuevo perfil del consumidor de los servicios turísticos: Este nuevo perfil del cliente está asociado a un nivel de expectativas que incluye la necesidad de encontrar emociones, un protagonismo activo en el disfrute y participación de una experiencia atractiva, que le permite alcanzar una felicidad plena en inversión financiera apostada en el destino turístico elegido.
- b) La innovación y la introducción de nuevas tecnologías en el sector: La introducción de Internet constituye una respuesta a la necesidad de la sociedad moderna de buscar mejores maneras de gestionar la información.
- c) La segmentación de los mercados y la atención de nichos de mercado: Esto permite conocer y entender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, identificar oportunidades de negocio y así ajustar las ofertas comerciales a los requerimientos específicos de los segmentos potenciales

identificados. En la nueva economía se trata de atender una multitud de micromercados con necesidades particulares y concretas, ya no genéricas.

- d) El auge de la integración diagonal: La integración diagonal es un proceso por el cual las empresas se extienden a diversas actividades, además de la turística, obteniendo ventajas de los sistemas, lo que permite la simplificación y el abaratamiento de acciones de marketing, reducción de los costos de operación y mejor y más barata información de mercado, así como de las economías de profundización.
- e) Necesidad de un desarrollo sustentable del sector: El seguimiento de una estrategia de desarrollo sostenible, y no de simple crecimiento en las llegadas, puede garantizar que los recursos que utiliza el turismo mantengan su atractivo original o lo eleven; ello permite un aumento de la calidad global del producto o servicio turístico y de su valor exclusivo a ojos del consumidor. El desarrollo sostenible consiste en lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales.

Parte II. El plan de negocios

En el cambiante mundo empresarial actual se requiere de herramientas que permitan a la empresa no solo conocer el entorno y adaptarse a él, sino también, pensar en sí misma, conocerse y saber que tiene y con que cuenta para dirigir sus esfuerzos a lograr sus metas.

Varios especialistas de la administración tienen la tarea de buscar procedimientos, metodologías y herramientas que den una respuesta a esta imperante necesidad.

Aunque el nombre de “Plan de Negocios” (Business Plan) y la estructura generalmente aceptada para ellos, es de origen reciente, la llamada planeación periódica, planeación de proyectos especiales, planes maestros, se utilizan desde tiempos inmemoriales. Los planes de negocio surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debía invertir el dinero denominado excedente financiero de las empresas.

Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado; mientras que el Plan de Negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar una pretensión y los lineamientos generales y específicos para ponerlo en marcha.

Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Diferentes autores coinciden en que el Plan de Gestión es una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos, concreta las estrategias y sirve como mapa o guía de gestión para los directivos, pues examina la factibilidad técnica, económica y financiera de la empresa.

Criterios de algunos autores sobre Plan de Negocios:

- El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente (Infante, 2001).
- El plan de empresa (Plan de Gestión o business plan) es un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un periodo o para una misión determinada (Miranda, 2004)
- El Plan de Negocios es un documento fundamental para el empresario, para cualquier empresa. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera, o para interesar a un potencial socio (Terragno y Lecuona, 2006).
- El Plan de Negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de rutas. Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar caminos equivocados y callejones sin salida. (Cruz, 2007).
- El valor principal de un Plan de Negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. (Valdivia et al., 2007).

El análisis de todos estos conceptos permite afirmar que el Plan de Gestión cobra un valor fundamental en la gestión de la empresa actual pues permite pensar en el futuro de forma realista; en este sentido se coincide con el criterio de varios

autores en la utilidad que tiene (Infante, 2001; Miranda, 2004; Terragno y Lecuona, 2006; Martínez, 2007; Cruz, 2007; Valdivia, Cruz y Martínez, 2007, Moya 2008):

- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de la empresa.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran.
- Tener un documento de presentación.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente.
- Buscar la forma más efectiva de llevar a cabo un negocio.
- El Plan de Negocios se concibe en un documento formal elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, al utilizar los recursos con los que dispone la organización para procurar el logro de determinados resultados y que al mismo tiempo permitan controlar el dicho logro. (Infante, 2001; Martínez, 2007).
- Por su parte, Fontanez (2005) precisa el Plan de Negocios como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.
- Para Pereira (2006), un Plan de Negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática, detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.
- Otros autores también señalan que un Plan de Negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que

permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Díaz, 1994; Miranda, 2004; Terragno, 2006; Torres, 2007)

- Martínez (2007) define el Plan de Negocios en las entidades turísticas como una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Requisitos para laborar el Plan de negocios:

- Rigurosidad en la elaboración. El documento a crear debe estar bien desarrollado, significa datos exactos, proyecciones objetivas y ajustarse a los pasos de su elaboración. Implica saber adaptarlos a la realidad de la entidad su tipología y clasificación.
- Brindar información pertinente y actualizada. Significa que los datos a proporcionar deben ser lo más precisos, que permitan el análisis estadístico o de investigación realizada como de datos que manejan empíricamente los directivos, que sirven mucho para las proyecciones de la entidad. Formación / Superación. Directivos, como mandos intermedios y trabajadores del hotel deben aprender más, ser profesionales en su desempeño. Es importante recalcarla necesidad de que el nivel de preparación de todos los implicados en el Plan de negocios se eleve en beneficio de la gestión de la instalación.

- Buscar el desarrollo del mercado. Es tratar de sacarle el máximo provecho al mercado, no significa abusar de él, sino saber aprovechar necesidades de sus clientes reales y potenciales.
- Analizar el mercado. Un elemento de marcada trascendencia en la gestión lo constituye el conocimiento en detalles de los clientes que recibes, sus características, gustos y preferencias, así como con qué frecuencia lo visitan, qué buscan y qué tan satisfechos están con los servicios recibidos, por qué lo eligen y quiénes son los competidores, etc.
- Calidad en su gestión. Implica capacitarse para mejorar los procesos, llevar controles de ventas, compras, rendimiento, motivación, mantenimiento, es decir, que funcione como un sistema, con los niveles de comunicación e interrelación entre los departamentos, de manera que garanticen el funcionamiento del hotel en general. Ordenar su gestión y saber cuánto gana o pierde en cada una de sus acciones y qué medidas tomar ante ello.
- Detectar sus puntos débiles y fuertes. Se debe analizar la gestión del hotel de manera objetiva. Qué se hace bien y qué hace mal, por qué y cómo solucionar estas deficiencias, para manejar al máximo sus fortalezas.
- Fijar un cronograma. La elaboración del Plan de negocios para no puede significar una serie de tareas improvisadas. Si se pretende utilizar como herramienta para mejorar la gestión se le debe dar toda la importancia y organización que merita el esfuerzo. Es necesario fijar fechas, actividades programadas, responsables y cumplimientos, en cada una de las etapas y pasos del procedimiento.

Características de un Plan de Negocio

Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.

- Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando vocabulario y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- Breve: No debe superar, en conjunto, las 25 páginas.
- Cómodo: Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual a 10 puntos, interlineado igual a 1,5 y márgenes iguales a 2,5 cm (superior e inferior).

Conclusiones parciales

Un análisis de las definiciones planteadas anteriormente se puede arribar a los siguientes planteamientos:

- La escasez de recursos económicos por las que atraviesa el mundo y en especial Cuba, hace que las micro, pequeñas y medianas empresas busquen diversas formas de subsistir, siendo por ello primordial fortalecer estos sectores, porque muchos muestran un sistema productivo, administrativo, financiero y tecnológico primitivo lo que afecta principalmente a su competitividad.
- Un Plan de Negocios es una herramienta de gestión, que permite entender mejor el producto o servicio que se ofrece, al definir con claridad los resultados finales esperados. Debe establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.

- La veracidad de la información que se incluya en el Plan de Negocios es de vital importancia para su éxito, y debe elaborarse de forma clara, concisa e informativa.
- El diseño de un buen Plan de Negocios identificará las posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación, estableciendo metas a corto y mediano plazos.
- Para la elaboración y aplicación efectiva del Plan de Negocios es imprescindible involucrar a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación y tener programas adecuados para su realización.

Un plan de negocio permite plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender. Este documento describe la oportunidad, el producto, el contexto, la estrategia, el equipo, los recursos requeridos, el retorno financiero y el resultado de un emprendimiento de una manera sencilla y clara, y demuestra la viabilidad técnica y económica del negocio.

Para la elaboración del Plan de Negocios, varios autores proponen diferentes procedimientos con características semejantes, en su mayoría dirigidos al sector de la producción, pues dejan a un lado entidades de los servicios, y en su mayoría, a la puesta en marcha de un nuevo negocio, al recomendar seguir el proceso de diseño, mientras que si ya se encuentra en funcionamiento, se tratará de una revisión, rediseño o actualización del plan (Infante 2001, Miranda 2004 y Martínez 2007).

Capítulo II. Procedimiento metodológico para el diseño de un Plan de negocios.

El objetivo primordial de esta investigación es diseñar la estructura de un nuevo plan de negocios para los emprendimientos de los actores del sector cuentapropista en Cuba.

Para Baque, et al. (2019), la finalidad del plan de negocio es determinar la viabilidad económica, técnica, social y ambiental de un proyecto, tomando en consideración las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, así como también analizar el entorno en el cual se desarrollará la misma.

2.1 Antecedentes metodológicos

Existen diferentes estructuras de modelos de negocio diseñadas por algunos autores. A continuación se muestran varias, las cuales se adecuan a diferentes enfoques y características específicas de aplicación:

- 1) Marcos Rey Damele. Plan de negocios. Creación de Imprimex Argentina S.A. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administración, Córdoba 2007:
 - Introducción / Presentación.
 - Análisis del Mercado: Marketing y Comercialización.
 - Plan de Producción.
 - Estrategia de Organización.
 - Análisis Económico-Financiero.
 - Análisis Estratégico.
 - Conclusiones Generales.
 - Apéndices.
 - Bibliografía
- 2) INCUBAR BOYACA. Centro de referencia para la innovación y promoción de nuevas actividades empresariales, que vincula empresas e instituciones públicas y privadas con el entorno universitario e investigador:

- Resumen Ejecutivo.
- Mercadeo: Investigación de Mercados.
- Análisis Técnico – Operativo.
- Organizacional y Legal.
- Financiero.
- Impacto del Proyecto.
- Documentos Complementarios.
- Forma de presentación.

3) Competencia de Proyectos de Negocio. Centro de Entrepreneurship del IAE

e-mail: competencianaves@iae.edu.ar

- Resumen ejecutivo.
- La empresa y el negocio.
- Productos o servicios.
- El mercado y la competencia.
- La economía del negocio.
- El equipo.
- El plan comercial.
- El plan de producción.
- El plan financiero.
- Oferta a inversores.
- Los riesgos.
- El cronograma.
- Información complementaria.

Estas guías identifican elementos comunes, tal es el caso del análisis de las variables relacionadas con la organización, el producto o servicio, el mercado y la competencia y la economía y las finanzas.

A los efectos de la presente investigación, el autor considera viable simplificar el procedimiento para el diseño de un plan de negocio y, por tratarse de un método para emprendedores turísticos con pocas habilidades en el sector.

2.2 Propuesta diseño metodológico para la elaboración de un Plan de Negocio para emprendedores turísticos.

La estructura del Plan de Negocios establecerá los elementos claves que permitirá a los emprendedores guiar el rumbo de sus negocios de forma integral y sencilla permitiendo resolver los problemas que pudieran ocurrir a futuro.

A. Resumen Ejecutivo

En el resumen ejecutivo se presentan los aspectos más importantes que contiene el plan de negocio. Este apartado no debe ser muy extenso, tendrá un máximo de dos hojas, debe ser redactado en forma atractiva y despertar interés.

En este apartado se deben destacar las informaciones claves y los resultados estimados del plan: La descripción de la empresa o proyecto, la oferta de productos y servicios, estructura organizativa, principales iniciativas y objetivos, oportunidades de mercado, ventajas competitivas, componentes de su estrategia de comercialización, inversiones, resultados e indicadores económicos y financieros.

Es una sección está dirigida a los inversionistas y bancos.

Se recomienda elaborarlo cuando se haya terminado todo el plan.

B. Descripción de la Empresa

Se debe explicar brevemente cuales son las funciones a las que se dedicará la empresa, cuales son los productos o servicios que ofrecerá. Es aquí donde se debe expresar la finalidad que esta tiene y su contribución a la sociedad. Además,

es conveniente que se indique los datos del propietario. Es importante indicar el nombre de la empresa y su respectivo logotipo y slogan.

C. Plan Estratégico

En este apartado se debe definir la empresa, declarando su misión, visión y valores, es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados. Establecerá hacia donde se quiere llegar y cuáles son las estrategias para lograrlo, por lo tanto, es indispensable crear la misión, visión, objetivos estratégicos y análisis FODA.

✦ **Definición de un Negocio**

Para definir el concepto de negocio debemos responder claramente ¿De qué negocio se trata?, si es una empresa comercial, servicio, industrial, etc. ¿Qué ofrece principalmente?, ¿A quienes está dirigida la oferta? ¿Dónde desarrolla sus operaciones? ¿Y qué diferencial ofrece?

✦ **La Visión**

La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear. Proyecta la imagen futura.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo.

El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.

✦ **La Misión**

La misión es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la/las función/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

✦ **Los Valores**

Los valores de una empresa declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones puedan generar al medio ambiente.

✦ **Análisis DAFO del Nuevo Negocio**

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa.

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

✦ **Análisis del entorno interno**

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

✦ **Análisis del entorno externo**

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva

tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

✦ **Objetivos Estratégicos**

Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

Estos objetivos pueden ser definidos anualmente, cuidando priorizar las áreas claves del éxito de su negocio.

D. Plan de Marketing

En esta sección se debe desarrollar todas las estrategias con las que contará la empresa para maximizar las ventas, además se debe indicar de qué forma se hará conocer al producto. Por tal razón es necesario que nos preguntemos: ¿Cuál es nuestra potencial demanda? ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Por qué medios realizaremos la publicidad?, además se debe fijar una política de precios. Esta gestión deberá focalizarse en dos tareas fundamentales: el estudio de mercado y el diseño de estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

✦ **Estudio de Mercado**

El mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Según el lugar donde habiten u operen puede definirse geográficamente.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

- . Definir el tamaño total del mercado.
- . Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- . Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.

- . Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- . Identificar a los principales proveedores.

Según el objetivo del estudio de mercado se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones existentes antes de recurrir a la búsqueda de informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups entrevistas, comprador misterioso y otros.

✦ ***Mercado Consumidor***

Investiga el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o desde consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). El objetivo es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

✦ ***Mercado Competidor***

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

La técnica de investigación del cliente misterioso o el benchmarking permite establecer los estándares del sector así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará la estrategia que se tomará para contrarrestar su influencia si es necesario.

✦ ***Ventaja Competitiva***

Son los atributos que vuelven al negocio único y superior a sus principales competidores.

Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo. Representa una ventaja competitiva cuando el

cliente lo percibe y lo valora. Es muy importante crearlas y sostenerlas, si no es comunicada, es posible que no genere ventas.

✦ ***Mercado Proveedor***

La relación con los proveedores se debe establecer en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento; desarrollar una cadena de proveedores que aseguren materias primas o mercaderías, de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Esto fortalecerá la gestión de compra.

✦ ***Estrategia del Marketing***

Se determinan 4 estrategias sobre las cuales debemos trabajar para ganar la preferencia del cliente y alcanzar los objetivos comerciales.

✦ ***Estrategia de Producto***

Considerar los siguientes elementos: características, beneficios, diferencial de los productos o servicios a ofrecer. Principales productos o servicios, presentación, envase, embalaje, sabores, olores, líneas, volumen, colores corporativos, otros, marca, nombre de fantasía, slogan, garantía que ofrece, servicios post venta, evolución y desarrollo de nuevos productos o servicios. Listar los principales productos o servicios que solucionarán o atenderán necesidades o deseos del mercado consumidor.

✦ ***Estrategia de Precios***

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

Tipos de precios: precio de lista, precio mayorista, precio minorista, precio contado, precio financiado, precio de temporada, precio de liquidación, precio de lanzamiento, etc. Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar.

Variables utilizados para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado.

✦ ***Estrategia de Distribución***

Incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Según el tipo de negocio se determinará si es aplicable analizar criterios sobre una ubicación comercial o un canal de distribución (directo o indirecto) para diferentes tipos de clientes mayorista, minorista o cliente final.

Los canales aplicables pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas, franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas o internet.

✦ ***Estrategia de Comunicación***

Es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en las herramientas de comunicación disponibles. Establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o elementos de contacto con los clientes para realizar su seguimiento y cerrar las ventas. Definir cuál será la imagen y el mensaje proyectará con esta estrategia.

Diseñar las estrategias de comunicación, requerirá establecer detalles de las acciones concretas que se ejecutarán, cuándo, quiénes serán los responsables y el presupuesto para cada acción o campaña a desarrollar. Se debe tener en cuenta que varios elementos de comunicación se podrían utilizar en campañas promocionales e incluso afectar a otras estrategias.

E. Plan Administrativo y de Operaciones

El plan de operaciones debe reflejar la estructura organizacional que tendrá la empresa. Se debe incluir los cargos y funciones de cada miembro. Además, se debe describir el proceso de producción que se realizará y los equipos e insumos con los que contará. Esto incluye:

- ✓ Objetivos de Producción u Operativos
- ✓ Recursos Materiales Necesarios (Materia prima y/o insumos – mercaderías)
- ✓ Capacidad de Producción o Servicio
- ✓ Activos Fijos
- ✓ Proceso de Producción o Ciclo del Servicio
- ✓ Flujograma de Procesos
- ✓ Distribución de la Planta
- ✓ Localización
- ✓ Buenas Prácticas Laborales
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Necesidad de personal
- ✓ Principales funciones
- ✓ Proceso de contratación
- ✓ Evaluación del desempeño

F. Plan Financiero

El plan financiero debe mostrar todas las proyecciones financieras indispensables para poner en marcha el negocio: presupuesto de ingresos, presupuesto de inversiones, presupuesto de compras, presupuesto de mercadeo y ventas, presupuesto administrativo, gastos financieros, estado de resultados, flujo de efectivo y la evaluación financiera.

El objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos.

A través de los indicadores económicos financieros se ayudará a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

Conclusiones parciales II:

- ✓ La metodología propuesta para la elaboración de los planes de negocios es favorable para cualquier tipo de organización ya sea que desee crearse, expandirse o insertar un nuevo producto o servicio al mercado.
- ✓ La revisión bibliográfica permitió fundamentar teóricamente sobre los planes de negocio, y establecer los principales componentes de la estructura de un plan de negocio.
- ✓ El diseño propuesto de plan de negocios es sencillo y cumple con los principales elementos que le permita guiar a los nuevos emprendimientos con responsabilidad y eficacia, teniendo como finalidad la sostenibilidad en el tiempo.

Conclusiones:

- El turismo del siglo XXI requiere de un nuevo enfoque en su gestión para atraer los nichos de mercados que se manifiestan como potencialmente atractivos.
- El emprendimiento es una de las vías para personalizar la oferta comercial a mercados con comportamientos afines a las nuevas tendencias tecnológicas y de optimización y combinación de la relación tiempo de ocio vs tiempo de trabajo.
- El plan de negocios constituye una herramienta para fundamentar nuevos negocios en el sector cuentrapropista cubano que reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y la morbilidad prematura de los mismos.
- La propuesta de diseño de plan de negocios que se elaboró en la investigación es sencilla, amigable y útil para emprendedores con diferentes niveles de capacitación.
- La propuesta de diseño de plan de negocios consideró los elementos que la comunidad científica ha consensuado como básicas en su formulación.

Recomendaciones:

1. Someter el diseño propuesto a consideración de las autoridades pertinentes para homogenizar el sistema informativo para la creación de nuevos emprendimientos.
2. Utilizar la información y la propuesta de la investigación como material complementario en la enseñanza de las diferentes modalidades de la carrera de turismo.

Bibliografía:

1. Hernández González, Lenia. Estudio de la cultura organizacional en el hotel Royalton Hicacos.
2. Ansoff, H.I. (1993) "Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración". México: Editora Trillas.
3. ACDE. (1996). "Mi primera investigación de mercado".
4. Altes M., C (1997): Marketing y Turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. ED. Síntesis, S.A. Madrid, p. 32-39.
5. Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD) (2002). "Plan de Gestión para la AICD". Consultado el 6 enero, 2011 en <http://www.dgri.sep.gob.mx>
6. Alcántara, A. (2009). "Procedimiento para el diseño, ejecución y control del Plan de Gestión en el Kurhotel Escambray". (Tesis en opción al título deMaster en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
7. Aula Fácil S.L. (2007). "Curso sobre Plan de Gestión". Consultado el 15 enero, 2011 en <http://www.aulafacil.com>
8. Azapa Añamuro, R. y Moreno Roque, S. (2008). "Cómo hacer un Plan de Gestión". Organización internacional del trabajo-Centro internacional de formación, 2008. ISBN 978-92-9094-466-9
9. Basterrechea, H. y col. (2009). Propuesta metodológica para la elaboración de un Plan de Gestión en la Empresa de Productos Lácteos Bayamo. "Revista Electrónica de Ciencias." Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.grciencia.granma.inf.cu>
10. Borrego, O. (2006). Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. La Habana: Ciencias Sociales.

11. Centro de Estudios Turísticos (CETUR) (2009). Normas para la redacción, presentación y defensa de la Tesis de maestría. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
12. Colectivo de autores. (2005). Material de apoyo sobre mercados emisores. Universidad de La Habana, Cuba.
13. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
14. Cooper, C y col., (2007). El Turismo. Teoría y Práctica. Madrid: Síntesis.
15. Cruz, R.S. (2007). Desarrollo de un Plan de Gestión. ¿Cómo iniciar su empresa? Consultado el 1 marzo, 2011 en: <http://www.monografias.com>
16. Cruz, Y. (2009). Tecnología gerencia para la elaboración e implementación del Plan de Gestión en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
17. Cupul, M. (2010). “Procedimiento Para el Diseño e Implementación del Plan Estratégico en entidades Turísticas Tipo Spa. Aplicación En el Hotel & Spa “Elguea”. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
18. Dezerega, V. (2004). Plan de Gestión: un imperativo gerencial. Consultado el 25 marzo, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>
19. Díaz, D.S. (1994). El Plan de Gestión. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
20. Drucker, P. F. y Maciariello J. A. Responsibilities, Practices. HarperCollins ebooks.

21. Eglash, J. (2008). ¿Cómo preparar un Plan de Gestión.Com? Consultado el 30 enero, 2011: <http://kino.iteso.mx/abby/2planeg.ppt>
22. Fischer, Rene. (2010). Manual de servicios para hoteles y hoteles. Universidad de las Américas. Santiago de Chile, Chile.
23. Fontanez, D. (2005). Como elaborar un Plan de Gestión. Consultado el 3 marzo, 2011 en: [http://www.gestiopolis.com\(2005\)](http://www.gestiopolis.com(2005)).
24. Frías Jiménez, Roberto A. y col. (2007). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Universidad de Matanzas.
25. Gallardo de Parada, Yolanda. (1999) Aprender a investigar. Universidad ICESI Cali, Colombia.
26. Gómez, R. (2003). Gestión de alimentos y bebidas. Diplomado. EAEHT. La Habana, Cuba.
27. Guiltman, J.P. (2008). Administración de Marketing, Madrid, España, Alianza Editorial.
28. Kinnear, T. C.; Taylor, J. R. (1981). Investigación de Mercados. Bogotá: ed. McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
29. Kotler P. (2002).Diccionario de Marketing, disponible en <http://www.Wikipedia.org>. (Consultado en diciembre de 2013.)
30. Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. La Habana: Edición del milenio Tomo II. Félix Varela.
31. Kusmin, Otilia. Delicias de la cocina rusa.
32. Lajonchere Espinosa, Yanet (2013) Tipología de turistas rusos que visita Varadero a partir del criterio ventajas o beneficios buscados. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.

33. Lauterborn, Robert (2000) Las cuatro P y las cuatro C. Disponible en <http://www.monografias.com>. (Consultado enero de 2014)
34. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. (18 Abril del 2001). Lineamientos para el Turismo, pp 33.
35. Lizcano, J. (2000). Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. México:
Editorial AECA - AIC.
36. Llanes Batista, Amarilis. (2013). Evaluación de la Calidad de los servicios como "Cultura del detalle" en el Hotel Breezes Varadero. Tesis de Diploma, Matanzas, Cuba.
37. Machado, E. L. y Cuevas, R. (2007) Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba. CETUR. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
38. Marketing. Mix, disponible en <http://www.Monografias.com.htm> (Consultado enero de 2014)
39. Oficina Nacional de Estadísticas e Información <http://www.onei.cu> (Consultado de enero a marzo de 2014)
40. Organización Mundial del Turismo [OMT] estadísticas disponibles de mercados emisores <http://www.unwto.org> (Consultado en enero de 2014)
40. Planeación Estratégica 2011-2016. Ciudad Habana
41. Proyecto a. North East. ISBN 0 947557 35 0.
42. Silva, Erika. (2014) ¿Cómo aplicar el Neuromarketing en el Marketing para Hoteles? Disponible en <http://marketinggastronomico.com> (Consultado Febrero de 2014)
43. Sotolongo de León, A. 2010. Diseño de un producto turístico para el mercado interno en el Hotel SuperClub Breezes Varadero. Trabajo diploma (en opción al título de Licenciado en Turismo). Universidad de Matanzas.

44. Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.

45. Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio. | José Enrique Bóveda | Adalberto Oviedo Ana Luba Yakusik S. Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción. www.incuna.una.py febrero 2015.

46. “El Plan de Negocios”, Antonio Borello, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá (2000).