



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo

**Procedimiento para elaborar un plan de negocios
para la comercialización del área de alojamiento.**

**Trabajo de diploma en opción al título de
Licenciatura en Turismo.**

Autor: Yoan Manuel Hernández Labrador

Tutor: MSc. Sandra Sylvia Santoyo Sánchez

Matanzas, 2021

Declaración de Autoridad

Declaro ser el autor de este Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciatura en Turismo. Autorizo a la Universidad de Matanzas para utilizarlo en el momento que lo consideren necesario.

Para que así conste, firma: _____

Yoan M. Hernández Labrador

Nota de Aceptación:

Presidente

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN.....5

INTRODUCCIÓN.....	8
DESARROLLO	
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Introducción.....	15
1.2 Actualidad y perspectivas de la actividad turística.....	16
1.3 Alojamiento turístico: tipología y clasificación.....	19
1.4 El Área de alojamiento como Unidad Estratégica de Negocio.....	24
1.5 El plan de negocio. Conceptos, características y objetivos.....	27
1.6 Análisis comparativo de los procedimientos para elaborar el plan de negocio...29	
1.7 Conclusiones del primer capítulo.....	31
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO.	
2.1 Introducción.....	32
2.2 Requisitos para elaborar un plan de negocio en el área de alojamiento.....	33
2.3 Propuesta del procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento.....	35
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	46
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS.....	57

RESUMEN

El área de alojamiento comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción y atención durante la estancia y despedida del turista en un hotel. Estudios realizados por el autor, ponen de manifiesto la insuficiente utilización del plan de negocio en las áreas de alojamiento, motivado entre otros factores, por la no existencia de procedimientos adecuados para su elaboración, problema que es abordado en la presente investigación que tiene como objetivo el diseño de un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento. Como principal resultado se obtiene un novedoso procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en este tipo de hoteles que permite gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes que, como producto turístico, se desarrollan en las actividades de la hospitalidad, buscando un método eficiente de gestionar como realizar diligencias para el logro de un objetivo. El procedimiento propuesto se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de alojamientos, reconocidas en el estado del arte del marco teórico-referencial de esta tesis de licenciatura, con un enfoque de horizontalidad de los niveles del producto turístico a partir de reconocer la multidisciplinariedad de la hotelería y el turismo, frente al uso más común de la verticalidad de las áreas científicas del conocimiento.

ABSTRACT

The accommodation area structurally and functionally comprises all the reception and care services during the stay and farewell of the tourist in a hotel. Studies carried out by the author show the insufficient use of the business plan in the accommodation areas, motivated, among other factors, by the lack of adequate procedure for its preparation, a problem which is addressed in this research that aims to design a procedure for the development of the accommodation area business plan. As the main result, a new procedure is obtain to prepare the business plan for the accommodation area in this type of hotels that allows managing excellent, effective and efficient services that, as a tourist product are develop in hospitality activities, looking for a method efficient to manage how to carry out errands to achieve a goal. The propose procedure is based on the application of various modern techniques, principles and trends in accommodation management, recognized in the state of the art of the theoretical framework of this degree thesis, with a horizontal approach of the levels of tourist product to starting from recognizing the multidisciplinary nature of the hotel and tourism industry, as opposed to the more common use of verticality in scientific areas of knowledge.

Résumé

La zone d'hébergement comprend structurellement et fonctionnellement l'ensemble des services d'accueil et de soins pendant le séjour et les adieux du touriste dans un hôtel. Les études menées par l'auteur montrent l'utilisation insuffisante du plan du plan d'affaires dans les domaines de l'hébergement à destination de la cale sèche, motivée, entre autre facteurs, par le manque de procédures adéquate pour sa préparation, un problème qui est abordé dans cette recherche qui vise à concevoir une procédure d'élaboration du business plan de la zone d'hébergement. Comme résultat principal, une nouvelle procédure est obtenue pour préparer le plan d'affaires pour la zone d'hébergement dans ce type d'hôtel qui permanent de gérer des services excellents, efficaces efficient qui, en tant que produit touristique, sont développés dans les activités d'accueil, en recherchant une méthode efficace pour gérer comment faire des courses pour atteindre un objectif. La procédure proposée est basée sur l'application de diverse technique, principes et tendances modernes dans la gestion de l'hébergement, reconnus dans l'état de l'art du cadre théorique de cette thèse, avec une approche horizontale des niveaux de produit touristique à partir de la reconnaissance la nature multidisciplinaire de l'industrie hôtelière et touristique, par opposition à l'utilisation plus courante de la verticalité dans les domaines de la connaissance scientifique.

INTRODUCCIÓN

Durante medio siglo se ha ido construyendo una nueva industria, que ha sustituido las fábricas donde se producían bienes y equipos para la denominada sociedad industrial, por otras nuevas que producen servicios y que forman la nueva sociedad del siglo XXI, que es la del turismo. (Muñoz, 2004a) La industria turística en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las entidades turísticas involucradas en la prestación de servicios (Figuerola,1990; Álvarez, 2001; Muñoz, 2004 y Matos, 2005) de esta forma, “fabricas” convertidas en alojamientos turísticos de distinta naturaleza, recintos que ofrecen comida y bebida para cualquier tipo de paladar o economía, espacios donde diseñan viajes que te llevaran al sitio soñado y que hoy se conoce como agencias de viajes, o medios de transporte que han hecho realidad que el ser humano sea capaz de desplazarse cada vez más lejos en menos tiempo, acercándole allí dónde sólo unos cuantos tenían el privilegio de poder llegar. Toda esta industria conocida como turismo ha finalizado una etapa de asentamiento y aceptación, y hoy está considerado como un nuevo valor dentro de los deseos y aspiraciones de millones de seres humanos. Es por este motivo, por lo que en los últimos años se han intensificado los esfuerzos dirigidos al logro de una gestión cada vez más eficiente de la empresa hotelera, con el propósito de una cada vez más eficiente gestión de la actividad turística y un óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, que cada día se hacen más patentes. Los establecimientos de alojamiento hotelero se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, (Matos, 2005) y se encuentra en una disyuntiva de cambios y transformaciones, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería ante el nuevo milenio. (Gallegos, 2002)

En la actualidad se ha llegado a la consideración del establecimiento de alojamiento hotelero como un sistema abierto a las influencias de factores internos y externos que condicionan su estructura y su propio funcionamiento, donde las tareas o funciones de este, son articuladas por unidades de gestión u operativos que definen

su estructura orgánica. (Latín, 1999; Latín 2000; Díaz, 2003) La gestión de alojamiento comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. (Catal, 1982) A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que el hotel asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior del mismo. En este sentido, es preciso establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de alojamiento en los establecimientos hoteleros en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional y lo orientado en el Decreto – Ley 252 /2007, para la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. La celeridad de los cambios y la falta de respuesta de muchos establecimientos de alojamiento turístico para adaptarse a estas transformaciones han provocado que cada vez más se requieran nuevas herramientas gerenciales. Aspectos como, entender mejor su servicio o producto, determinar cuáles son sus objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros, tener parámetros para medir el crecimiento de la entidad de alojamiento y la existencia de estrategias técnicamente fundamentadas exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones. (Latín, 1999; Gallegos, 2002; Muñoz, 2004; Matos, 2005)

Todo esto lleva a obrar con la plena convicción de que la sola intuición gerencial ya no es un requisito suficiente para gestionar el área de alojamiento turístico en un hotel de manera firme y estable a largo plazo. Surge la necesidad conceptual, metodológica y gerencial de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, es por esta razón que la elaboración del plan de negocio (PN) puede convertirse en una poderosa herramienta gerencial al permitir, a la vez que se diseña, advertir los riesgos, oportunidades, estimaciones diferentes; percepción de necesidades financieras y vincularlas con los parámetros proyectados del área de alojamiento del hotel. (Pereira, 2006; Martínez, 2007) El plan de negocio permite, por otra parte,

repensar su emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con el resto de los directivos del área de alojamiento las perspectivas de la gestión de alojamiento. (Infante, 2001; Hernández, 2004) La planificación de negocio tiene como finalidad facilitar, y por tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos más importantes (Miranda, 2004; Cruz, 2007). Los autores consultados coinciden en que el plan de negocio debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo exitosamente a cabo, especificar las variables controlables y no controlables que pudieran tener mayor incidencia en los resultados perseguidos, debe servir de incentivo y guía para la implementación, balanceando la turbulencia del entorno con la dinámica de desarrollo del plan, debe servir de base para la formulación presupuestaria detallada, y la consecución del financiamiento necesario. Muchos autores, señalan que un "plan de negocio" (Business Plan, en inglés) 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 entidad 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. (Dezerega, 2004; Wald, 2005; Cruz, 2007; Torres, 2007) De cualquier forma, es preciso señalar que el plan de negocio no convertirá ideas malas en buenos negocios, sino que permitirá darse cuenta a tiempo, y evitar contratiempos mayores, las ideas buenas convertidas en buenos planes de negocio, generarán mejores negocios, y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso, cuando las circunstancias lo ameriten. Por tanto, se pueden establecer una serie las razones por las que se decide realizar un plan de negocio: (Lynn, 2000; Infante, 2001; Martínez, 2007; Valdivia, 2007; González Valdés, 2008)

1. Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
2. Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
3. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

4. Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
5. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
6. Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

El plan de negocio (PN) como una herramienta para la gestión de alojamiento está dirigida a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos del área de alojamiento, ya sea de nueva creación, o en desarrollo. (Lynn 2000) por lo que es importante su correcta elaboración a partir de disponer de procedimientos técnicamente fundamentados adecuados a las características de este tipo de áreas de alojamiento. La cuestión está en traducir este nuevo enfoque en métodos suficientemente operativos e integrados para sustituir las viejas prácticas de gestión en el área de alojamiento del hotel. Para lo cual, es necesario, desarrollar instrumentos metodológicos que permitan el diseño del plan de negocio como herramienta de gestión para la actividad del área de alojamiento turístico, dado que en la bibliografía consultada y en las investigaciones realizadas, los procedimientos que se desarrollan no satisfacen plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto del área de alojamiento en este tipo de hoteles. Lo expuesto anteriormente, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamenta el inicio de esta investigación y permite definir como problema científico a resolver la no existencia de un procedimiento o instrumento metodológico adecuado, que permitan la elaboración del plan de negocio en el área de alojamiento, lo que provoca la falta de un plan que organice la información y establezca por escrito las estrategias, políticas, objetivos y acciones que el área necesita como parte de su proyección, provocando insuficiencias en la gestión de alojamiento turístico. A partir de lo planteado, se formula la siguiente hipótesis de investigación: “Si se diseña y aplica un Procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento, entonces se podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión de alojamiento contribuyendo a la eficiencia y eficacia en función de las necesidades sociales y del cliente.” La hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria

flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.

2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permite:
 - Diagnosticar, evaluar y explicar, de manera integral, la situación del área de alojamiento.
 - Tomar decisiones pertinentes y analizar estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo, así como de los procesos propios de la toma de decisiones gerenciales.
3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento se aprecia, de modo general, la mejoría gradual en la confección y aplicación del plan de negocio, que contribuya al incremento de los indicadores del área de alojamiento, así como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta que contribuye a la eficiente gestión. El objeto de estudio teórico de esta investigación lo constituye el diseño de un procedimiento para elaborar el Plan de negocio del área de alojamiento como un nuevo enfoque para gestionar esta importante área operativa del hotel mientras el práctico estará determinado por la aplicación del procedimiento diseñado para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en hoteles seleccionados.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema científico, esta investigación tiene como objetivo general: “Diseñar y aplicar un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento, capaz de elevar la calidad del servicio y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente, en los resultados del área de alojamiento”. Para cumplir el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico – referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre el plan de negocio como nuevo enfoque de gestión en el área de alojamiento, así como su necesidad e importancia en el contexto actual.
2. Evaluar la situación actual de la aplicación del plan de negocio en el área de alojamiento.

3. Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento.
4. Validar el procedimiento diseñado en el área de alojamiento objeto de estudio.

La novedad científica que aporta la investigación se sintetiza en el desarrollo y adaptación sobre bases científicas de un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento, capaz de mejorar la calidad en la confección y aplicación del plan para que sirva de herramienta gerencial en los procesos de gestión de alojamiento de las entidades turísticas, así como la traducción de este enfoque de gestión en métodos y herramientas suficientemente operativas e integradas como para sustituir las viejas prácticas de la actividad de gestión de alojamiento en los hoteles. La investigación bibliográfica realizada pone de manifiesto la ausencia en la bibliografía disponible consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a la gestión de alojamiento en este tipo de entidades. Además, otra novedad de esta investigación fue definir el área de alojamiento como una Unidad Estratégica de Negocios, de manera que se fundamente el empleo del plan de negocio en esta área operativa base del hotel. Así como la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan de negocio, con características específicas, como una herramienta imprescindible de la gestión de alojamiento, lo cual fundamenta, junto a lo anterior, el valor teórico de la investigación realizada.

El valor metodológico se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento, lo que contribuye a la gestión de alojamiento y a la calidad del servicio. De la misma forma, el procedimiento y las experiencias de esta investigación pueden ser generalizados a las áreas de alojamiento de hoteles de igual tipología. Su valor práctico radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder diseñar y validar el procedimiento, con resultados satisfactorios y lograr que sea posible generalizarlo en áreas de alojamiento con características similares. Desde el punto de vista docente, los resultados de la investigación constituirán una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y su superación postgraduada como en el propio proceso formativo en las entidades de alojamiento turístico. Desde el punto de vista social se obtienen beneficios por las oportunidades

que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional al crecimiento y desarrollo personal, promoción, mejoramiento de la comunicación con el cliente y con los demás trabajadores influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral, además, contribuye a potenciar la cultura de las organizaciones que aprenden.

Para el desarrollo de la investigación se emplean varios métodos como:

1. Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas, la consulta a expertos. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, el estudio de caso, los métodos estadísticos para la organización de los datos así como el arribo a conclusiones.
2. Inductivo - deductivo: Para diagnosticar el sistema de gestión de alojamiento en la entidad turística objeto de estudio y para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento.
3. Juicio de Expertos: Para la validación del procedimiento propuesto.
4. Análisis costo – beneficio: Para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio seleccionado.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan esta tesis se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector de turismo, así como de dirigentes y especialistas de la Delegación Territorial Gaviota Varadero. Para la presentación, la tesis se estructuró en resumen, introducción, un desarrollo de dos capítulos; en el primero se hace una investigación bibliográfica, a partir del estudio de una amplia documentación pertinente disponible, en el segundo se diseña el procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta la tesis de licenciatura, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

DESARROLLO

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción:

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la actividad de alojamiento turístico. Especialmente el desarrollo de nuevas herramientas para la gestión en el área de alojamiento de las entidades hoteleras, para lo cual, se hace necesario ante todo el análisis teórico de varios elementos, y estudios anteriores realizados de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento. Todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante esta investigación en función de elaborar y aplicar el plan de negocio como herramienta de gestión eficiente y eficaz en el área de alojamiento del hotel atendiendo a la evolución que ha tenido este tema en nuestro país en estos últimos años, y en consecuencia con la decisión del Gobierno de impulsar el desarrollo del sector del turismo por los ingresos y beneficios que puede representar para la economía cubana. En este sentido, el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor como se muestra en la figura 1:

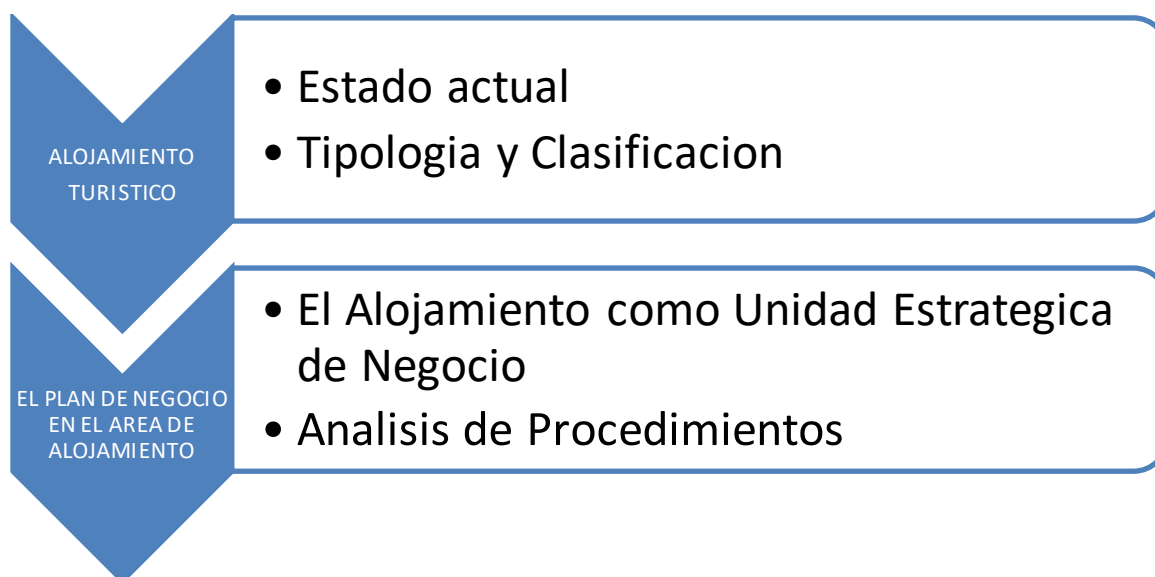


Fig. 1: Hilo conductor

Fuente: Elaborado por el autor.

1.2 Estado actual de la actividad turística:

El turismo a nivel mundial ha mostrado una proyección histórica, no solo como hecho trascendente en el ámbito social, sino en su significación económica, sin lugar a dudas este constituye un episodio reciente, ya que las estadísticas muestran que en el año 1950, los viajes internacionales ascendían solo a 25 millones de personas. Sin embargo, es preciso señalar que el turismo internacional creció de manera muy intensa, incluso con graves crisis económicas y financieras, sufridas en ese período; como es el caso de la profunda crisis petrolera del año 1973. (Figueroa, 1990; Ayala, 2002; Matos, 2005) Los dolorosos acontecimientos del 11 de septiembre, tuvieron su repercusión en el miedo a viajar y la guerra y los bombardeos en Afganistán desatados posteriormente y la aun en desarrollo, crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID -19, entre otras, tuvieron un impacto significativo en el turismo de Estados Unidos, en toda su economía y en el mundo, imprimiéndole una baja considerable a todos los principales indicadores económicos, lo que en su desarrollo ha obligado a considerar en el presente, en recesión completa, a la economía mundial. A lo largo de los últimos 50 años la evolución que ha mantenido el turismo internacional ha asumido fases muy diferentes de comportamiento. Inicialmente, el ritmo era muy acelerado, ya que durante los primeros 20 años se había multiplicado por 6,64 veces, mientras que en los veinte años posteriores el multiplicador fue sólo de 2,76. En agosto de 2006 el turismo mundial creció un 4,5%, según el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), y la llegada de turistas internacionales ascendió a 578 millones, con respecto a los 553 millones de llegadas registradas en el mismo período de 2005, año en que se alcanzó la cifra sin precedentes de 806 millones de turistas internacionales. La Organización Mundial del Turismo (OMT) destacó el buen comportamiento del turismo mundial en el ejercicio 2007 a pesar de un escenario internacional más negativo. En 2007, el número de desplazamientos turísticos se incrementó un 6,1% con respecto al año anterior (hasta los 898 millones de viajes), el crecimiento más alto desde 2004. España se mantuvo en 2007 como el segundo destino por llegadas (59,2 millones) y el segundo por ingresos (21.618 millones de euros de enero a octubre). Sin embargo, Francia e Italia, sus competidores más directos en el seno de la UE, mostraron un ritmo de crecimiento más alto en turistas, con incrementos del 2,6% y del 6%, frente al 2% de España. (OMT, 2008) Para Centroamérica la visita de turistas significó una inyección de 5.326 millones de dólares a la economía. La OMT destacó que, a pesar de que América presentó un

crecimiento del 2.1% respecto a 2005, por debajo del promedio de crecimiento mundial que el año pasado se situó en 4.9, Centroamérica ha avanzado en la atracción de los turistas, habiendo recibido 6.9 millones de visitantes extranjeros, un aumento del 10.3% respecto a 2005. Lógicamente el Caribe, junto con el resto de las principales regiones del mundo, no pudo estar ajeno a los embates del enfriamiento y desaceleración de la economía mundial desde finales del 1999 y durante el año 2000, los nefastos acontecimientos del 11 de septiembre y la guerra y el ambiente militarista desatado después así como la recesión causada por la pandemia ha acabado de empujar hacia la depresión a toda la economía en el mundo. A pesar de todo y dando muestras de su resistencia, el turismo en el Caribe sólo decreció un 3%, pasando de 17.4 millones de llegadas internacionales en el 2000 a 16.9 millones de llegadas en el 2001, es decir, recibió medio millón de turistas menos que el año 2000, a partir de la cifras de 29 de mayo de 2002 de la OMT. No obstante, el turismo en el Caribe está consagrado como uno de los destinos de sol y playa y de cruceros más importantes del mundo. Los crecimientos alcanzados durante 50 años han sido estables y mantienen un nivel relativamente alto. El crecimiento medio anual de las llegadas de turistas internacionales en el periodo 1990-2000 fue de 4.2%, los ingresos en igual periodo crecieron un 6% y las llegadas de cruceristas (1995-2000), un 4.8% alcanzando la cifra de 12 millones en este último año, todo lo cual permite afirmar que este mercado se mantiene en circunstancias normales en un periodo de alza. Estratégicamente la conservación del turismo como rama principal de la economía caribeña es correcta y sigue teniendo un futuro promisorio. A partir de aquí no debería haber desánimo sino acciones inteligentes y medidas coherentes, bien coordinadas y compatibles para todos en la zona. (Latin, 2000; OMT, 2006; Visión, 2007) La región de las Américas, según la OMT, recobró dinamismo y duplicó con creces su índice de crecimiento, después del 2 % registrado en 2006. La región se vio respaldada por la recuperación del mercado receptor de los Estados Unidos (+10 %) y los fuertes resultados de los destinos de América Central y del Sur. Para 2008, la confianza permanece alta, si bien esa percepción se ha deteriorado. En todo el mundo, las economías han acusado un repunte de su volatilidad, y en todos los mercados la confianza se ha debilitado a raíz de la incertidumbre causada por la crisis sanitaria actual y las perspectivas económicas, en particular de los Estados Unidos, junto con los desequilibrios mundiales y la subida de los precios del crudo. El turismo

internacional se ha visto muy afectado en este contexto mundial. Pero, basándose en la experiencia del pasado y en la demostrada resistencia del sector, y teniendo en cuenta los parámetros actuales, la OMT no prevé que el crecimiento llegue a detenerse. Cuba no está al margen de este fenómeno, desde principios de la década de los 90 del siglo anterior, cuando cobró auge el turismo en el país, se han creado miles de nuevos empleos, representativos del 9 % de la fuerza laboral cubana, que en su mayoría posee al menos 12 grado de educación y un 21,4 % tiene nivel universitario (existen 19 centros de altos estudios turísticos). (Ayala, 2002; Martín, 2003; Matos, 2005). Actualmente se considera que el desarrollo turístico de Cuba ha estado entre los más significativos y dinámicos destinos de las Américas y el Caribe en los últimos cinco lustros, teniendo en cuenta que el crecimiento del año 2016(13,2%) y el de 2017(16,1%) se encuentran entre los más altos de la historia así como la cifra de visitantes al país que, desde 2004 hasta 2018 superó los dos millones. No obstante el año 2018 no alcanza ni mantiene los ritmos de crecimiento anteriores y solo logra un magro 1.7% de las llegadas de visitantes (Anexo 1) debido principalmente a la restauración y recrudescimiento de las restricciones de los viajes a Cuba para los norteamericanos en octubre de 2017 así como la percepción que se tenía de la destrucción causada por el huracán Irma a finales de ese mismo año, situación que se agrava todavía más con la propagación del coronavirus al año siguiente. Varadero y Ciudad de La Habana abarcan el 70 % de los arribos de vacacionistas al territorio nacional, según lo informado por el delegado del Ministerio del Turismo (MINTUR) en la capital cubana, al referirse al desarrollo actual y perspectiva de esa esfera. Con un incremento promedio anual del 8 % en su planta hotelera para el turismo internacional, el país contaba al cierre de 2017 con unas 68 000 habitaciones en 366 recintos (en 1990 eran 12 900), y 22 000 habitaciones en casas privadas de arrendamiento por cuenta propia (Visión, 2007; Pichardo 2017). Los principales mercados se comportan en orden de importancia como sigue: Canadá, Estados Unidos, Comunidad cubana en el exterior, Alemania, Italia, Francia etc. (Anexo 2).

En resumen los últimos años han sido de un duro bregar para el sector que, entre otros factores, se ha visto afectado por la falta de mantenimiento acumulado en su planta hotelera y de una estrategia efectiva de promoción, más las constantes campañas difamatorias sobre el país y en particular del turismo. Se unieron a esas dificultades la ocurrencia de huracanes, los efectos de las guerras y el terrorismo a

nivel mundial, los altos precios del petróleo y la creciente competencia de naciones de la región, ante lo cual no faltaron las múltiples iniciativas y decisiones para estimular el crecimiento turístico en Cuba.

1.3 Alojamiento turístico: tipología y clasificación:

El turismo se considera una de las actividades más dinámicas a nivel mundial en los siglos XX y XXI, y quien dice turismo, dice hoteles, lo que significa que la incesante actividad turística requiere una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de alojamiento uno de los pilares fundamentales de este sector. Por tanto podemos afirmar que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. (Ayala, 2002; Matos, 2005) Se considera por los autores especialistas en el tema que la hotelería moderna nació en 1893, cuando se funda el “Gran Hotel” en la ciudad de Roma, cuyo guía fue el brillante promotor hotelero Cesar Ritz, que inicia con sistemas sofisticados de lo que más tarde habría de ser una gran cadena de prestigio internacional. Se considera que durante el siglo XIX se inició la gran explosión en la construcción de hoteles, actividad en la que ya existían muchos inversionistas, y la competencia se hacía cada vez más cerrada, no solo en Europa, sino en todas partes del mundo. (Figuerola, 1990; Gallegos, 2002) La depresión económica que sufrió Estados Unidos vino a estancar una vez más el desarrollo de la actividad hotelera, pero logró sobrevivir, construyéndose un gran hotel en Chicago (1927), con 3000 habitaciones, el conocido “Stevens Hotel”, a la postre llamado “Hilton”. Debido a las mejoras de los medios de transporte y de comunicaciones y al aumento de los viajes, las viejas posadas, las que existieron entre los siglos XIV y XVIII, se transformaron paulatinamente en modernos establecimientos para el alojamiento turístico, es decir, en los hoteles de los siglos XX y XXI. El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño hotel, buscando una relación más cálida y personal. Producto de este desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería varios autores y especialistas se han dado la tarea de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de los servicios y establecimientos dedicados a los servicios de

alojamiento turístico, los cuales admiten diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales. (Figueroa 1990; Rodríguez 2000; Ayala, 2002; Martín 2003; Muños, 2004) La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional. En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC:127 del 2001 (que sustituye a la NC 87-44:93) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías, la cual define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel. El Hotel genéricamente, se considera como la instalación que posee capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías). La Norma Cubana 127 define Hotel como el Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y

características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, amenities, bandejas, termos, vasos). (Catal, 1982; Cubanacan, 2002) Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, que entre sus descripciones fundamentales se encuentran las siguientes: Restaurante, cafeterías, bares, centros nocturnos. Otras áreas de servicio dentro de las instalaciones hoteleras son Salones de reuniones, Salas de fiestas o polivalentes, Cibercafés, Tiendas (de suvenires, libros, artesanías, confecciones textiles, calzados tabacos, licorera, perfumería), Farmacia, Buró de reservaciones, entre otras. Sin embargo, la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al Alojamiento, por lo tanto, la dirección debe tener en cuenta las particularidades de esta actividad. Se debe tener presente la rigidez de la oferta de hospedaje desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (la habitación). De aquí la necesidad de conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones. (Gallegos, 2002, Martín 2003; Matos 2005) Resulta beneficioso observar algunas cuestiones vinculadas a los establecimientos de alojamiento para el turismo y que complementan un conocimiento un tanto más riguroso sobre los mismos. Se trata de las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales que también son identificadas por los especialistas simplemente como tipos de productos hoteleros. El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Es a partir de variantes de éste, que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. Dentro de las más representativas se encuentran: (Catal, 1982; Cubanacan, 2002; Ayala, 2002; Matos, 2005):

- Ciudad: Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.

- Playa o resorts: Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
- Naturaleza: Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
- Salud: Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
- Boutique: Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
- Tránsito: Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo

(decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.

Cada una de estas modalidades, presenta características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. Sin embargo, en todos los casos, el punto esencial en la diferencia, con el resto de los establecimientos es la relación personal trabajador-cliente que se establece en su operación. Los sistemas de clasificación no sólo establecen las tipologías de los establecimientos, también clasifican por categorías. Se puede encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías. (Anexo 3) 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. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Surgió en Europa aplicada a los coñacs y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. (Álvarez, 2000; Muñoz, 2004a; Matos, 2005) En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, muy en especial, los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas. Se puede observar que los sistemas de gestión que aplican las entidades de alojamiento, en líneas generales, no existe un modelo estandarizado de gestión, es más bien, la intuición y experiencia de los directivos y mandos intermedios, unido al uso de herramientas y estrategias de carácter universal, en la dirección empresarial, los que predominan en la forma de administrar los mismos. (Latín, 2000; Álvarez, 2001; Martínez, 2003; Martínez, 2006; González, 2007c; Martínez y González, 2006) En este sentido, la gestión de alojamiento se define como la actividad que comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la casa asume

al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior de la misma.

Conciernen, al área de alojamiento, las siguientes funciones principales (Catal, 1982):

1. Atención a la llegada y salida del huésped.
2. Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
3. Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevadores).

La celeridad de los cambios y la falta de respuesta de muchos establecimientos de alojamiento para adaptarse a las nuevas transformaciones han provocado que cada vez más se requieran nuevas herramientas de gestión. Hoy día, la oferta del hospedaje es muy amplia, situación que obliga a distinguir su variedad, y así mismo se impone la necesidad de puntualizar el desarrollo histórico que ha tenido la oferta hotelera en Cuba, sin soslayar el contexto mundial en que se encuentra inmersa y del cual depende. En este nuevo siglo y milenio, la industria hotelera cubana está considerada como la columna vertebral del sector turístico, debido a que, durante las últimas tres décadas, la oferta de hospedaje del país recibió un fuerte impulso para incrementar y adecuar sus instalaciones a las nuevas exigencias de los turistas, elevando la calidad de los servicios y mejorando la infraestructura de los principales destinos, tanto de ciudad como de sol y playa, coloniales y arqueológicos. (Díaz, 2003; Figuerola, 2005).

1.4 El Área de Alojamiento como Unidad Estratégica de Negocio:

En el contexto actual en el que se desenvuelven las empresas hoteleras es cada vez más difícil triunfar, por cuanto el entorno es cada vez más dinámico, complejo, diversificado y hostil. Gran parte de esa turbulencia se puede atribuir a la enorme competencia que en el sector se establece: multitud de instalaciones hoteleras procurando los mismos clientes. Las estrategias de diversificación pueden representar opciones válidas para afrontar dicho reto, así como, identificar y gestionar adecuadamente Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) lo cual puede contribuir al desarrollo eficiente y eficaz de las mismas (García-Tenorio 1996). Esta gestión deberá empezar por el establecimiento de criterios adecuados para su delimitación. Una vez definidas, deberán ser coordinadas por medio de la estrategia

horizontal de la entidad, coordinación en la que jugará un papel fundamental el nivel de autonomía concedido a las UEN. De la correcta delimitación y gestión de las UEN llevada a cabo por la estrategia horizontal dependerá el que las estrategias de cada UEN puedan triunfar y desarrollar ventajas competitivas sólidas, mediante el desarrollo de competencias complejas a través del aprovechamiento real de las sinergias potenciales existentes entre las áreas de una UEN y entre las distintas UEN en la misma instalación. (Guerras, 1994; Manzo, 1995) En primer lugar, es preciso presentar brevemente cual es la concepción de los diferentes autores sobre las UEN. Se considera que las UEN son unidades de análisis constituidas por negocios homogéneos estratégicamente. Dos negocios son homogéneos estratégicamente cuando tienen los mismos factores clave del éxito. (Camps, 2004) Con respecto a qué se entiende por negocio o actividad, se considera que la concepción de negocio bajo el prisma necesidad-tecnología-mercado no sólo no es incompatible, sino que es complementaria a la concepción basada en las competencias. (Guerras, 1994; Manzo, 1995; García-Tenorio 1996) Varios autores consultados asumen la definición de Unidad Estratégica de Negocio como un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, o sea para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada Unidad Estratégica de Actividades es así autónoma, si bien no independiente de las demás Unidades Estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la entidad. De las definiciones anteriores sobre UEN se pueden extraer planteamientos sobre a qué entidades de alojamiento les convendrá intentar utilizarlas en su beneficio. Dado que las UEN son un instrumento útil en la simplificación del análisis gerencial que requiere la formulación de las estrategias de negocios, serán las entidades cuyos negocios tengan ciertas similitudes que permitan establecer entre ellos factores clave del éxito similares. La variedad de entornos así como la propia complejidad interna de la empresa diversificada harán recomendable el uso de las UEN. (García-Tenorio, 1996) En este sentido, se plantea que la delimitación de las UEN en una entidad hotelera puede ayudar a comprender mejor la actividad de alojamiento y es fundamental a la hora de determinar su gestión. Puede darse por un proceso de incorporación que parte desde el saber hacer de los individuos que desempeñan esta actividad dentro del hotel y concluye con las competencias complejas del área de alojamiento como

UEN. Como se ha planteado por los diferentes autores, las UEN agrupan negocios estratégicamente homogéneos. De esta manera se simplifica y economiza el análisis estratégico que requiere la formulación de las estrategias de negocio, en este caso, para las actividades y procesos del área de alojamiento, como Reservas, Recepción, Regiduría de Pisos, y la atención durante la estancia del cliente dentro del hotel. Estas UEN no tienen por qué tener «entidad física», existen independientemente de que estén o no constituidas como unidades organizativas. Cuando el estratega las identifica lo que hace es descubrirlas, no crearlas. Las UEN son unidades de análisis, y la discusión entre si seguir criterios formulacionales u organizacionales es fruto de una falta de propiedad en el lenguaje: se pretenden llamar con nombres similares a conceptos distintos. La importancia que se pueda atribuir a la caracterización del área de alojamiento de un hotel como UEN se deberá a que, mediante la misma, podrá ser capaz de responder a cuestiones básicas para la determinación de la estrategia. Efectivamente, las necesidades estratégicas hacen que el hotel se vea obligado a establecer límites a la actividad del alojamiento, tomando en consideración que este constituye el área operativa base del hotel, siendo la actividad más productiva y la que mayores ingresos genera en las demás áreas del establecimiento. (Álvarez, 2001; Gallegos, 2002) Un elemento fundamental en la gestión del área de alojamiento como una UEN es su dotación de un mayor o menor nivel de autonomía para la formulación e implementación de la estrategia, así como el establecimiento de un correcto sistema de coordinación. Se pretende establecer la relación entre las variables autonomía-coordinación, así como su importancia en el surgimiento de sinergias y competencias que generen ventajas competitivas sostenibles. (Mintzberg, 1984; Koontz, 1991; Guerras, 1994; García-Tenorio, 1995) Sin embargo, se asume el criterio Camps 2004, quien considera que el elemento fundamental a la hora de desarrollar sinergias y capacidades compartidas entre las UEN es la coordinación, no la autonomía. Aunque ambos conceptos estén muy relacionados no pueden equipararse. Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea para la presente investigación que puede identificarse el área de alojamiento como una UEN dentro un establecimiento hotelero, la cual, bien definida y gestionada puede convertirse en un instrumento imprescindible que guiará la estrategia para el desarrollo de la empresa hotelera como sistema.

1.5 El plan de negocio: Conceptos, características y objetivos:

Aunque el nombre de “Plan de Negocio” (Business Plan) y la estructura generalmente aceptada para ellos, es de origen reciente, la llamada planeación periódica, planeación de proyectos especiales, planes maestros, se han utilizado 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; esto da una idea del poder de influencia que este informe tiene sobre la toma de decisiones financieras de los inversionistas. (Hernández y Zaragoza, 2004) El Banco de la Nación de Argentina, considera que el plan de negocio es un documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible. Lo establece como un resumen detallado sobre la empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresarial. Por su parte, Diana Fontanez (2005) precisa el plan de negocio como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. Para Jorge E. Pereira 2006, un plan de negocio 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 negocio 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 negocio 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. Haciendo un análisis de las definiciones planteadas por estos y otros autores (Anexo 4) se puede arribar a los siguientes planteamientos:

- Un plan de negocio es una herramienta de gestión, que permite entender mejor el producto o servicio que se ofrece, al definir con claridad los resultados finales esperados. Entonces debe establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocio es de vital importancia para su éxito, y debe elaborarse de forma clara, concisa e informativa.
- El diseño de un buen plan de negocio 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 negocio es imprescindible involucrar a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación y tener programas adecuados para su realización.

El plan de negocio puede seguir diversos guiones o índices, (Infante 2001; AICD, 2002; Dezerega, 2004; Fontanez, 2005; Pereira, 2006) entonces no existe un único y definitivo formato. Puede ser conciso y breve o extenso y detallado. Un plan muy bien acabado no garantiza el éxito de la empresa, lo importante es su factibilidad y adecuación al tipo de empresa, tener en cuenta desde el principio que se trata de un ejercicio serio, profundo, costoso y también dinámico. Cada plan de negocio es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada entidad lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares. El Plan debe incluir objetivos para la entidad, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos. (Valdivia, 2007) Además de tiempo, tendrán que dedicar algunos recursos económicos, sobre todo en cuanto al análisis del mercado y de la competencia, para lo que quizás habrá que comprar algunas revistas especializadas, tal vez algunos informes comerciales, o puede que encargar parte

del trabajo a alguna empresa consultora especializada. (Dezerega, 2004) Planificar es un ejercicio dinámico, lo que quiere decir que las condiciones de partida, los elementos que forman el Plan y su resultado final están en permanente cambio. (Wald, 2005) No se puede pretender que una vez terminado de escribir el plan de negocio, por muy cuidadoso y profesional que éste se haya realizado, permanezca inmutable por mucho tiempo. Precisamente porque el entorno está en continua evolución es tanto más necesario un dispositivo que sirva como herramienta para el seguimiento y monitorización de los resultados obtenidos frente a lo que estaba planificado. (Fontanez, 2005) Ésta otra gran utilidad del plan de negocio, que es tan importante como las explicadas anteriormente. Es preciso señalar que el plan de negocio será útil en la misma medida que genere confianza y compromiso, en la misma medida que incentive la acción, que es la que produce resultados. (González y Martínez, 2008)

1.6 Análisis comparativo de los procedimientos para elaborar el plan de negocio:

La elaboración del plan de negocio detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, en forma ordenada y sistemática, para lo que es conveniente utilizar un procedimiento. En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean metodologías, cada una de ellas con especificidades en dependencia de las características de la empresa a la cual está dirigida. (Anexo 5) Se pueden comentar algunos aspectos relevantes que han sido resultado del estudio de estas metodologías. La metodología planteada por Pedro Nueno, 1992 parte de la presentación de un resumen ejecutivo, que expone una breve descripción del negocio, su misión y sus objetivos, las personas que lo llevarán a cabo, es decir, un resumen de los contenidos de los capítulos que se expondrán posteriormente en el plan de negocio, y los requerimientos de fondos del mismo. Luego detalla los objetivos, productos y servicios, y hace un análisis del mercado. Describe la estrategia de penetración en el mercado, canales de comercialización y fijación de precios. También detalla los recursos humanos involucrados en marketing, presupuesto de marketing y otros recursos. Jorge E. Pereira, 2006 plantea una metodología regida por siete aspectos fundamentales, haciendo un análisis de los elementos que constituyen una “empresa”, entendiendo por tal persona y recursos físicos organizados con la finalidad de conseguir un objetivo. Por

su parte, Diana Fontanez, 2005 expone doce etapas para la concepción del plan, las cuales agrupan una gran cantidad de aspectos, haciéndola sin lugar a dudas, bien detallada, pero extensa a su vez, y al igual que Nuño, incluye un resumen ejecutivo, pero en la etapa final de su elaboración. La metodología presentada por Víctor Dezerega, 2004 inicia de manera muy particular en relación a las demás, pues en su primera etapa realiza un análisis o apreciación de la situación, es decir, se inicia al identificar tanto los escenarios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. que se podrían presentar, como las oportunidades y amenazas asociadas a ellos. Se continúa identificando los actores relevantes y su poder, determinando y comparando sus fortalezas y debilidades con las propias. En sus otras etapas establece estrategias, tácticas, planes, presupuestos. Y concluye con una etapa de simulación del plan. A partir del análisis de las diferentes metodologías propuestas por los autores consultados, se puede plantear que el plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Todos contienen una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. Presentan una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Es fundamental incluir en el plan de negocio los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. A partir del análisis comparativo realizado sobre las diferentes metodologías, procedimientos y pasos estudiados, se pudo determinar que aproximadamente el 60% sitúan el análisis o caracterización de la entidad como una fase inicial en la elaboración del plan de negocio, aunque el 40% restante de una forma u otra lo incluye dentro de alguna de las etapas iniciales. Sin embargo, el más del 80% considera necesario la elaboración del Resumen ejecutivo, a pesar de que algunos lo establecen al inicio, y otros al final del documento. El 100% de los procedimientos contiene el análisis de la estrategia comercial así como de la situación económica financiera, por lo que resultan etapas relevantes. Indistintamente, más del 75% de los autores proponen la inclusión de diferentes planes, estrategias, presupuestos, objetivos en sus diferentes etapas, desagregando luego los elementos a tener en cuenta en cada una de ellas. Solo el 25% considera importantes aspectos relacionados con las normativas de funcionamiento lo cual

puede repercutir en la calidad del plan una vez concebido y puesto en práctica, al igual que la necesaria inclusión de los recursos humanos, que solo tienen en cuenta el 30% de los autores. Todas las metodologías analizadas constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que, por su carácter general, no se adaptan exactamente a la situación planteada en esta investigación, por lo que este trabajo propone una adecuación acorde a las características específicas del objeto de estudio, proponiendo un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento.

1.7 Conclusiones del primer capítulo:

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles consultadas, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

1. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema, reflejan el continuo desarrollo de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad en un gran número de países lo cual ha contribuido en forma significativa al avance económico, social y cultural de los países implicados incluyendo Cuba.
2. La mayoría de los autores consultados coinciden en determinar el plan de negocio como una herramienta gerencial útil, que refleja la situación real de la entidad y que constituye una guía de orientación ante diversos escenarios que se puedan suceder, al resumir las variables producto y/o servicio, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.
3. Los autores consultados coinciden en definir la gestión de alojamiento como la actividad más productiva para el establecimiento hotelero. De aquí la necesidad de conocer a fondo los objetivos y estrategias de esta área, para gestionarlos de la forma eficiente.
4. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de las entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 127 del 2001, que al igual que en el resto del mundo emplea el Sistema de las Estrellas de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan.
5. En la bibliografía consultada se encontraron varias definiciones sobre las Unidades Estratégicas de Negocio, resultando que la mayoría coinciden en

definirla como un conjunto de actividades homogéneas para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades de la entidad. Este análisis permitió identificar el área de alojamiento como una UEN.

6. Al estudiar los diferentes criterios que sobre plan de negocio ofrecen los especialistas, se puede plantear que constituye una herramienta de gestión que puede proyectar de manera eficaz la actividad de alojamiento. Su correcta elaboración y aplicación contribuye al desarrollo de esta actividad y del hotel como sistema.
7. Las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de negocio son muy diversas, aunque presentan aspectos comunes. Aun así, son muy propias de las entidades donde han sido aplicadas. El análisis realizado ratificó que no existe un procedimiento que se ajuste a las características del área de alojamiento, para la elaboración del plan de negocio. Su aplicación actualmente se hace ventajosa para los directivos al ser eficazmente empleado en la toma de decisiones.

CAPITULO 2: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO

2.1 Introducción:

En el contexto de la investigación que sustenta la presente tesis de licenciatura, el desarrollo del marco teórico referencial permitió obtener un conjunto de argumentos sustentados en el análisis de la literatura y la información especializada disponible. Lo cual se reafirma ante la consideración de las tendencias actuales de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad y el reto que tienen hoy los establecimientos de alojamiento turístico de buscar herramientas, métodos y procedimientos de gestión que les permita adaptarse a las nuevas características del sector a nivel mundial. En este capítulo se diseña un procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el área de alojamiento, que pretende fundamentalmente vincular las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento, las necesidades de las entidades hoteleras en el territorio y las características de la gestión de alojamiento, integrando para ello los aspectos positivos de los autores consultados y excluyendo las insuficiencias detectadas.

2.2 Requisitos para elaborar un plan de negocio en el área de alojamiento:

Puede presentarse la incertidumbre de por qué es necesario realizar un plan de negocio en el área de alojamiento aunque se tengan bien claras las ideas y se conozca perfectamente cómo funciona el hotel. A partir del análisis realizado en el Capítulo 1 de esta tesis, se plantea que el plan de negocio constituye un informe cuyo objetivo principal va a ser constatar por escrito la viabilidad económica y financiera y reflejar los objetivos a alcanzar, así como el potencial del área de alojamiento dentro del establecimiento hotelero. El plan de negocio se convierte entonces en una herramienta gerencial útil en cuanto permite organizar y gestionar eficientemente el alojamiento, empleando un plan que le permitirá innovar en servicios y/o productos, con la seguridad de invertir adecuadamente. Entonces, el propósito de un plan de negocio en el área de alojamiento es dejar constancia por escrito, basándose en hechos, no promesas o ideas, el potencial del hotel en cuanto al hospedaje. Cuando se elabora un plan de negocio se debe tener muy claro el propósito de éste y a qué clientes va dirigido. En consecuencia, se proponen en esta tesis, requisitos a tener en cuenta para confeccionar el plan de negocio en el área de alojamiento, entre las cuales se encuentran:

1. 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 del área de alojamiento del hotel según su tipología y clasificación.
2. Brindar información pertinente y actualizada. Significa que los datos a proporcionar deben ser lo más precisos posible, fiables, que permitan el análisis adecuado, ya sea de estadísticas o de cualquier investigación realizada como de datos que manejan empíricamente los directivos, que sirven mucho para las proyecciones del área de alojamiento dentro del hotel.
3. Formación / Superación. Tanto directivos del hotel, como mandos intermedios y trabajadores del área de alojamiento deben pensar en aprender más, en ser profesionales en su desempeño, es importante recalcar en base a resultados reales la necesidad de que el nivel de preparación de todos los implicados en el plan de negocio se eleve en beneficio de la gestión de alojamiento del hotel.

4. Buscar el desarrollo del mercado. Es tratar de sacarle el máximo provecho al mercado, no significa abusar de él sino saber aprovechar las oportunidades al satisfacer las necesidades de sus clientes reales y potenciales.
5. Analizar el mercado. Un elemento de marcada trascendencia en la gestión de alojamiento lo constituye el conocimiento en detalles de los clientes del hotel, sus características, gustos y preferencias, así como con qué frecuencia lo visitan, que buscan y que tan satisfechos están con los servicios recibidos, por qué lo eligen y quienes son los competidores, etc.
6. Calidad en su gestión. Implica capacitarse para mejorar los procesos, llevar controles de ventas, compras, rendimiento, motivación, pagos, mantenimiento, es decir, que funcione como un sistema, con los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el funcionamiento del área de alojamiento con el resto de los departamentos del hotel, que juegan un papel importante en la eficiencia de esta área. Ordenar su gestión y saber cuánto gana o pierde en cada una de sus acciones y qué medidas tomar ante ello.
7. Detectar sus puntos débiles y fuertes. Se debe analizar la gestión de alojamiento de manera objetiva. Qué se hace bien y qué hace mal, por qué y cómo solucionar estas deficiencias, para manejar al máximo sus fortalezas.
8. Fijar un cronograma. La elaboración del plan de negocio para el área de alojamiento 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 propuestos como parte del procedimiento.

Sin dudas, el plan de negocio puede convertirse en un instrumento gerencial útil para el área de alojamiento como lo demuestra su creciente utilización comprobada mediante estudios realizados, aplicando técnicas y buenas prácticas obtenidas de las mejores experiencias aceptadas, tanto nacional como internacionalmente. Aunque las diferentes realidades de los establecimientos de alojamiento turísticos hacen que el desarrollo de un plan de este tipo, culmine con distintos grados de avance en su elaboración. En algunos casos, será conveniente solicitar colaboración, que puede provenir de profesionales. Se ha planteado que, cuanto mayor es la coordinación de esos recursos locales, más eficaz será la acción para facilitar la preparación de este plan.

2.3 Propuesta del procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento:

Como resultado del análisis de varias metodologías y propuestas de los diferentes autores para elaborar el plan de negocio, se ha considerado en la presente investigación, que ninguno de los procedimientos responde totalmente a las características y necesidades actuales del área de alojamiento objeto de estudio, por tanto se propone un nuevo procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de entidad turística. Para la elaboración del plan de negocio no constituye una garantía, el sólo hecho de que se declare por la entidad de alojamiento su interés por asumir el procedimiento, pues este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento propuesto ejerce sobre el área de alojamiento del hotel, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que establece el procedimiento para la elaboración del plan de negocio y su adecuado funcionamiento. El procedimiento propuesto consta de cuatro etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan de negocio para el perfeccionamiento de la gestión de alojamiento del hotel, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El procedimiento diseñado reúne en su aplicación una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal. El procedimiento abarca las siguientes etapas: Preparación, Orientación estratégica de la gestión de alojamiento, Proyección del plan de negocio e Implementación, control y perfeccionamiento; cada una de las cuales incluye varios pasos para su consecución, como muestra la figura 2.



Fig. 2 Procedimiento para la elaboración de un plan de negocio

Fuente: Elaborado por el autor

Es importante destacar que, lo que por escrito puede parecer un proceso sencillo, en la práctica es difícil y hay que dedicarle el tiempo necesario que permita interiorizar el contenido de cada etapa, las cuales se desagregan en diferentes pasos lógicamente establecidos y estrechamente relacionados, de manera que cada uno de ellos aporten los elementos necesarios para la elaboración final del plan de negocio. Cada una de las etapas, así como los pasos que integran, se explica a continuación:

Etapa 1- Preparación: Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal del área de alojamiento y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por último confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes. Es una necesidad ineludible, que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos declarados por las partes involucradas (dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas) en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Etapa 2- Orientación estratégica de la gestión de alojamiento: Persigue como objetivo asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas del área de alojamiento y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Esta etapa está compuesta por tres pasos fundamentales. Se inicia con la caracterización general del área de alojamiento, a partir de la determinación de los elementos que fundamentan la existencia y su desarrollo perspectivo, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales son definidos o actualizados según los resultados del análisis del entorno interno y externo del hotel. Además, se procede a analizar el servicio alojamiento, haciendo énfasis en el valor distintivo que representa para cliente, de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigido y las necesidades que satisface.

Se pueden destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso que se utiliza o utilizará. También es necesario incluir en este paso las proyecciones en la prestación de servicios de alojamiento con que cuenta el hotel. Por último en esta etapa se realiza un análisis del conjunto de factores que determinan los niveles de ocupación, y las características de sus mercados principales, preferencias, motivaciones, el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que se ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes. Además, se deben tener en cuenta las tendencias dominantes en la gestión de alojamiento. (Cambios en tecnología, productos, mercados, regulaciones o condiciones económicas). Y cuáles de esas tendencias podrían incidir en la gestión del área de alojamiento del hotel en los próximos años. La presencia y utilización de estos elementos en el plan de negocio del área de alojamiento permiten desarrollar un pensamiento estratégico y analítico, no sólo a nivel de la entidad, sino en el área de alojamiento en particular, convirtiéndose en el eje central para el establecimiento de objetivos y para el proceso eficiente de gestión de alojamiento. Los pasos contenidos en esta etapa incluyen a su vez algunos elementos a tener en cuenta en su desarrollo, como se muestran a continuación:

PARA LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE ALOJAMIENTO:

Paso 1: Caracterización del área de alojamiento

- Historia del área de alojamiento del hotel
- Objetivos y funcionamiento
- Localización y recursos

Paso 2: Descripción del servicio alojamiento

- Descripción de productos y/o servicios
- Valor distintivo para el cliente
- Perspectivas en la prestación de servicios de alojamiento

Paso 3: Análisis del segmento de mercado

- Estudios de mercado
- Proceso y criterio de compras de los clientes
- Tendencias clave en el sector hotelero respecto al alojamiento

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

Paso 1. Caracterización área de alojamiento

- 1.1. Historia del área de alojamiento del hotel** Describir la firma o grupo hotelero al cual pertenece, cuándo y por quién fue creado el hotel y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria.
Estructura y características del funcionamiento del área de Alojamiento.
- 1.2. Objetivos y funcionamiento** Misión y visión a largo plazo de lo que desea el área de alojamiento. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de trabajo en el área de alojamiento para mostrar los esfuerzos que el área de alojamiento dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal. Es importante fijar cuidadosamente los objetivos que se propone, para poder verificar si el área de alojamiento se está desarrollando en este sentido, deben ser efectivos, simples, y mensurables.
- 1.3. Localización y recursos** Describir dónde se localiza el área de alojamiento y qué facilidades dispone.

Paso 2. Descripción del servicio alojamiento

- 2.1. Descripción de productos y (o) servicios** Describir brevemente los productos y/o los servicios que ofrece u ofrecerá el área de alojamiento.
Descripción general del producto alojamiento. Describir cómo serán desarrollados los servicios de reserva, recepción, atención durante la estancia, y despedida de los clientes. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso que se utiliza o utilizará.

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

2.3. Perspectivas en la prestación de servicios de alojamiento Si tiene planes de actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años. En caso afirmativo, describir brevemente lo que se planea hacer. Aspectos destacables en la capacidad de gestión del producto Habitación que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores. Por ejemplo, personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.

Paso 3. Descripción del segmento de mercado

3.1. Estudios de mercado Comentar si en el hotel se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve. Describir características y conjunto de factores que determinan esa investigación. Niveles de ocupación, y los mercados principales, preferencias, motivaciones. Explicar los servicios que integran el área de alojamiento, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que el hotel deberá competir. Identificación del mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos, según la estacionalidad.

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

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

En tal sentido, los elementos que forman parte de esta etapa del procedimiento propuesto en esta tesis, fomentan el desarrollo de acciones que contribuyan a que:

1. Todos los miembros de la entidad conozcan los elementos que orientan y conducen la gestión de alojamiento.
2. Cada individuo conozca, en qué forma sus esfuerzos individuales se combinan e integran al esfuerzo de otros, a fin de contribuir colectivamente al logro de objetivos comunes.

Etapas 3- Proyección del plan de negocio Para desarrollar un cambio satisfactorio que permita planear con eficiencia los procesos de alojamiento según el procedimiento propuesto, es necesario estudiar y definir las posibles adecuaciones que, en el contenido de las funciones y procesos internos debe asumir el área de alojamiento para garantizar una correspondencia entre los objetivos propuestos y los mecanismos establecidos para su logro. Ello implica, por tanto, desarrollar un enfoque que permita evaluar en la práctica, los aspectos siguientes: (Adaptado de Menguzzato & Renau, 1991; Koontz & Weihrich, 1998):

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

El objetivo fundamental de esta etapa es describir las estrategias de comercialización que establece el hotel para su producto alojamiento, y en función de ello determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades financieras y de personal, así como la programación de las acciones requeridas para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal con las competencias necesarias para la gestión de alojamiento con la puesta en marcha del plan de negocio en el área de alojamiento del hotel, de manera que se garantice el desarrollo eficaz del plan y el logro de los beneficios esperados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto. La realización de esta etapa se llevará a cabo mediante la consecución de tres de pasos establecidos a partir de la etapa anterior, los cuales incluyen una serie de elementos como se muestran a continuación:

PARA LA PROYECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:

Paso 4. Estrategia de comercialización

- Mercado objetivo
- Descripción de los competidores principales
- Análisis de la posición competitiva

- Estrategia de precios
- Estrategia de comunicación y Promoción

Paso 5. Estructura y Gestión de los Recursos Humanos

- Estructura
- Personal de gerencia
- Personal
- Mercado de trabajo
- Métodos de trabajo

Paso 6. Información económica-financiera

- Flujos financieros mensuales
- Flujos financieros anuales
- Balance proyectado a tres años
- Estado de resultados proyectado a tres años

Esta tercera etapa parte del análisis de la posición competitiva del área de alojamiento, previendo cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Luego se realizará un estudio de la estructura y organización de los recursos humanos, dada la necesidad de garantizar el personal disponible habitualmente y como se debe comportar este aspecto en los próximos años.

Además se procede a la descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades del área de alojamiento. Por último, esta etapa de proyección del plan de negocio determina la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas por concepto de alojamiento. La descripción de los elementos a incluir en cada uno de los pasos de la tercera etapa son:

Paso 4. Estrategia de comercialización

- 4.1. Mercado objetivo** Definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región. Prever cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Diseñar los posibles escenarios.
- 4.2. Descripción de los competidores principales** Enumerar los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de los servicios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

- 4.3. **Análisis de la posición competitiva** Identificar las ventajas competitivas del área de alojamiento sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.
- 4.4. **Estrategia de precios** Cómo están establecidos los precios de sus productos o servicios y cómo son en relación con los de sus competidores.
- 4.5. **Estrategia de comunicación y Promoción** Cómo se dan a conocer los productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados los clientes, y cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta. Destacar las actividades que emprenderán con ese objetivo.

Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos

- 5.1. **Estructura** Describir la organización del área de alojamiento. Comentar cuánto personal dispone habitualmente y cuánto debe tener en los próximos años. Descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas, responsabilidades.
- 5.2. **Personal de gerencia** Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de dirección. Listar con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso.
- 5.3. **Personal** Explicar si existe necesidad de personal, cómo se va a cubrir el o los cargos que no son de dirección en el área de Alojamiento señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que está en condiciones de suministrar o si se acudirá a la capacitación externa.
- 5.4. **Mercado de trabajo** Contemplar qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en el área de alojamiento del hotel.
- 5.5. **Métodos de trabajo** Explicar si el hotel puede variar el método de trabajo o prestación de servicio de alojamiento y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación.

Paso 6. Información económica-financiera

El área de alojamiento puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera utilidades para el hotel. En la etapa de proyección del plan de negocio se debe saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas. Para ello, la información

financiera básica que debe contener el plan de negocio comprende cuatro documentos principales:

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

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

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

El Balance General proyectado es necesario para que se conozca cómo queda la situación al término de cada año, en especial la relación activo pasivo del hotel. Estado de Resultados proyectado con frecuencia anual, reúne la información que ha sido preparada previamente a la que pueden agregarse los intereses de cada operación de crédito que haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados. Con la integración de los elementos propuestos en esta etapa del procedimiento se garantiza un elevado nivel de correspondencia entre los recursos más importantes a la hora de poner en práctica el plan de negocio, es decir, recursos humanos, financieros y el cliente como eje fundamental en la gestión de alojamiento del hotel.

Etapa 4- Implementación, control y perfeccionamiento

Esta etapa tiene como objetivos principales mantener el control sobre la implementación de lo proyectado en la etapa anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa y cada paso establecido, permitiendo con su integración, al cierre de un periodo de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así, la puesta en

marcha del plan de negocio en el área de alojamiento, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación. En esta etapa, la gerencia del hotel debe brindar el máximo apoyo al plan, deben entender que el plan de negocio es una herramienta para la gestión sobre bases diarias, más que un ejercicio académico de escribir objetivos una vez al año. Por ello, cada etapa establece los pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área de alojamiento; elementos con los cuales, en cada período, se compara los resultados logrados y se determinan las formas de estimulación y reconocimiento por el desempeño realizado. El procedimiento plantea un control, cuya finalidad es lograr la superación y perfeccionamiento de la gestión de alojamiento con la utilización del plan de negocio. Una parte importante en esta etapa final es la elaboración del resumen ejecutivo, el cual debe incluir los aspectos más importantes del plan, y estará ubicado al inicio del documento. Los pasos contenidos en esta etapa y sus respectivos elementos se muestran a continuación:

PARA LA IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y PERFECCIONAMIENTO:

Paso 7. Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento

- Documentos normativos
- Planes de protección

Paso 8. Plan de implementación

- Inicio de las principales actividades del PN
- Riesgos
- Estrategias de contingencia

Paso 9. Información adicional

- Anexos necesarios

Paso 10. Resumen ejecutivo

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

Los aspectos que se analizan en cada paso de la cuarta etapa se describen a continuación:

Paso 7 Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento

- 7.1. Documentos normativos** Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar la actividad de alojamiento en forma directa. Licencias o permisos requeridos para su funcionamiento. Qué medidas se han tomado en consideración para el adecuado cumplimiento de las mencionadas normativas.
- 7.2. Protección** Sistemas de protección o mecanismos empleados con este fin en el área de alojamiento.

Paso 8. Plan de implementación

- 8.1. Inicio de las actividades del PN** Reflejar cuándo se iniciarán las actividades contenidas en el plan de negocio, y quiénes serán los responsable de llevarlas a cabo. Así como cuándo finalizarán las mismas. El plan debe ser flexible, permitiendo la retroalimentación.
- 8.2. Riesgos** Identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios de alojamiento durante la continuación del plan de negocio. Diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del sector y los intrínsecos del área de alojamiento y el hotel en sí. Si es necesario considerar algún otro riesgo (que no sea de sector) que pueda afectar el éxito de la gestión de alojamiento, explicarlo indicando cómo se prevé atenuar el impacto del mismo.
- 8.3. Estrategias de contingencia** En el plan de negocio se deben incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el área de alojamiento no alcance los objetivos previstos.

Paso 9. Información adicional

Si se considera conveniente, se puede agregar a continuación o adjuntar como Anexos, la información que se considere relevante relacionada con el hotel, el área de alojamiento y el plan de negocio tal como la de carácter técnico, promocional, económica-financiera adicional, entre otras.

Paso 10. Resumen Ejecutivo

Esta parte del plan de negocio, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, aunque debe ser colocada al principio del documento; es

decir, antes de la descripción del plan de negocio, e inmediatamente después de la carátula, y debe contener:

1. Breve caracterización del área de alojamiento
2. Descripción del servicio alojamiento
3. Principales oportunidades de mercado
4. Elementos fundamentales de la estrategia de comercialización
5. Estructura y gestión de los recursos humanos
6. Información económica – financiera
7. Principales documentos normativos del área de alojamiento

Las explicaciones que se brindan en las diferentes etapas del plan deben reflejar no sólo que conoce bien la gestión de alojamiento, sino también la importancia de la misma para el hotel, y esto sólo lo pueden hacer las personas encargadas de prestar el servicio. El procedimiento para la elaboración del plan de negocio constituye una alternativa para el perfeccionamiento de la gestión de alojamiento, pues contribuye, entre otros aspectos, a lograr:

1. Una finalidad más precisa.
2. Incremento de la motivación por el trabajo de directivos y mandos intermedios.
3. Autodirección por parte de los trabajadores.
4. Un ambiente orientado al cumplimiento.
5. Mejora la comunicación y cooperación.

A pesar de la importancia crítica de un plan de negocio, a muchos empresarios se les hace engorroso preparar un documento escrito, argumentando que el mercado cambia tan rápidamente que un plan de negocio no les resulta útil, o que no tienen tiempo suficiente. El procedimiento propuesto, de manera concreta, logra la conjugación de objetivos y estrategias del área de alojamiento unida a los aspectos económicos- financieros del hotel.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento, se realiza sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.

2. El plan de negocio del área de alojamiento contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
3. En el procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio deben implicarse todos los directivos de la entidad de alojamiento pues a los gerentes cada día se les hace más necesario el empleo del mismo, por las características del mercado hotelero actual y la constante incertidumbre que este presenta.
4. El procedimiento propuesto contempla para su ejecución las tendencias más actuales en la elaboración del plan de negocio; asegurándose la derivación de las competencias necesarias, y de modo implícito, se crean las bases para que el área de alojamiento desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales de los establecimientos de alojamiento turístico y las previsiones.
5. La estructuración del procedimiento propuesto en cuatro etapas y diez pasos para su diseño e implementación, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente sencilla, lo que resalta el carácter práctico del procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el área de alojamiento.
6. El plan de negocio requiere de una indispensable preparación en los conceptos, principios y etapas que establece el procedimiento, de forma tal que se inicie el desarrollo de una filosofía de gestión participativa orientada a la eficiencia del área de alojamiento y la satisfacción de los clientes.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada para la elaboración de la tesis de licenciatura, puede arribarse a las conclusiones siguientes:

1. En la literatura consultada se han encontrado diversas metodologías para la elaboración del plan de negocio, lo que permite afirmar que existe una base teórico-conceptual y empírica sobre el tema; sin embargo resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como en los que operan las entidades turísticas cubanas dedicadas al alojamiento.
2. No se encontraron precedentes que, estructural y sistémicamente, integren coherentemente los principales documentos normativos como una herramienta de dirección para el área de alojamiento, por lo cual, el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.
3. El procedimiento propuesto como resultado de la investigación, constituye una unidad de elementos armónicos planteada para dar solución al problema científico expuesto, al tiempo que conforman, la base de un procedimiento que evidenció su impacto económico favorable y la factibilidad práctica como una herramienta estratégica de valor, que posibilita al empresario hotelero cubano formular y establecer una orientación estratégica en la gestión de alojamiento, coordinar estratégicamente la toma de decisiones en diferentes niveles y fortalecer competitivamente el conjunto de sus capacidades, en virtud de alcanzar y mantener, los niveles deseados de ocupación y satisfacción del cliente.
4. Se ha diseñado en la tesis un procedimiento para la elaboración del plan de negocio que parte de describir las características del área de alojamiento, analizar los productos y servicios que ofrecen, pasando por el análisis de los elementos que conforman la estrategia de comercialización, la situación económica-financiera y las normativas que rigen su funcionamiento, hasta llegar a la implementación del plan considerando los posibles riesgos que se deben asumir así como la necesaria y constante retroalimentación.
5. La validación de los expertos acerca del procedimiento propuesto, permite afirmar que ha sido demostrada la hipótesis debido a que:

1. El instrumental metodológico desarrollado posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permitió:
 1. Diagnosticar, evaluar y explicar, de manera integral, la situación del área de alojamiento.
 2. Tomar decisiones pertinentes y analizar las estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo así como de los procesos propios de la toma de decisiones gerenciales.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
2. Analizar, en el contexto del resto de las áreas de alojamiento de los hoteles cubanos, la aplicación del procedimiento diseñado, con la finalidad de estudiar si es pertinente su aplicación.
3. Proponer el procedimiento, como una herramienta de utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos, como por los propios profesionales pertenecientes a establecimientos de alojamiento turístico, con el fin de garantizar una más eficaz y eficiente gestión.

BIBLIOGRAFIA

1. OMT (2019): "Barómetro OMT del turismo mundial" enero 2018 y enero 2019, Madrid.
2. ONEI (2019): "Turismo. Llegada de visitantes internacionales", febrero 2019, La Habana.
3. ONEI (2018): Anuario estadístico de Cuba 2017, capítulo 15: Turismo, La Habana.
4. Pichardo, J. (2017): "Cuba presta para la temporada alta", Revista TTC, 9 de noviembre de 2017.
5. Álvarez, C.J.L. (2001) El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer (México) Nro2. Págs. 6 – 12.
6. Ansoff, H.I. (1993) Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, Hages. México: Editora Trillas 3.
7. Ayala, C.H. (2001) Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
8. Ayala, C.H. y Col. (2002) Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR- UH. La Habana, Julio 2002
9. AICD (2002) Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo. Plan de Negocios para la AICD.
http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html
10. Braley and Myers. (1993) Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, México 8.
11. Bueno, C.E. (1974) El sistema de información en la Empresa. /Eduardo Bueno Campos. Confederación española de Cajas de Ahorro. Madrid Pág. 97
10. Camacho, C.L. (2008) Un turismo perspectivo y en desarrollo. 7 de Enero del 2008. localizado en website: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3169>
11. Camps, T.J. (2004) Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. Departamento de Dirección de Empresas Universidad de Valencia

12. Barómetro del Turismo Mundial 2007-2008. Observatorio exterior. Website: <http://www.camempresas.com/CAMProduccion/comun/mostrarNoticia.asp?idSeccion=487853&idContenido=831366&mostrarVolver=1>
13. Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena" 12. Chacón, R.B. (1999) "Aprendiendo a Negociar" Beatriz Chacón Ramírez, Maira Infante Nápoles. Revista Economía y Desarrollo No 2. Cuba
14. Chavienato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración / Idalberto Chavienato. México: Editorial Mac Graww Hill 14. Cruz, R.S. (2007) Desarrollo de un Plan de Negocio. ¿Cómo iniciar su empresa? Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.monografias.com/trabajos35/plan-de-negocio/plan-denegocio.shtml?monosearch>
15. Cubanacan (2002) Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial Cubanacan. Diciembre 2002
16. De Arquer, M.I. (2006), Fiabilidad humana. Métodos. Centro nacional de condiciones de trabajo. www.mtas.es/insht/ntp/ntp (En línea 2006)
17. Dezerega, C.V. (2004) Plan de Negocios. (Business Plan): un imperativo gerencial. Artículo electrónico localizado Web site: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm>
18. Díaz, D.S. (1994) El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid-España
19. Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana. EAEHT
20. Directo Consultora (2007) Tendencias de la Hotelería. La expansión de las cadenas hoteleras en 2007. Principales cambios y tendencias. Centro de Estudios Turísticos. Enero 2007
21. Directorio Turístico de Cuba. (1998-2007) Boletín semanal de la industria turística cubana. Disponible en: www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes
22. Figuerola, P.M. (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana

23. Fontanez, D. (2005) Como elaborar un Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm>
24. Gallegos, J. F. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. España
25. Gallegos, J. F. (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0
26. Guerras, L. A. y García -Tenorio J. (1995) Las unidades estratégicas de negocio: autonomía o interrelación, Dirección y Organización, nº 14, abril junio
27. Guerras, L.A., García-Tenorio, J. Y Pérez, M.J. (1994). El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa, Boletín De Estudios Económicos, Vol. XLIX, Nº 152, Agosto, Pp.239-256
28. García-Tenorio, R.J. (1996) La Unidad Estratégica de Negocios en el Contexto Hospitalario: Justificación Teórica y Metodología aplicada. Publicado en TODO HOSPITAL - Nº 127 - julio 1996
29. Latín, G.W. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 8. México: Editorial TRILLAS. Págs. 239 – 266
30. Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 1364
31. Lynn, J. (2000) Plan de Negocios. Entrevista a Vicky Helmick, Especialista, consultora de empresas. Florida. Revista digital Ingeniería comercial.
<http://www.ingenieriacomercial.com/portal/Emprendedores/Plan-deNegocios--Business-Plan--Como-empezar.html>
32. Sol Meliá (2000) Manual de formación. Dirección de Alojamiento. Sol- Meliá
33. Manso C.F. (1995) Dialogo estratégico con el futuro. Unidades Estratégicas de Negocio. Publicado en la revista Estrategia Financiera - nº 108 - junio 1995.
web:http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Aport%20_art%201.1.12.htm
34. Martín F.R. (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2003

35. Marrero, C. M. (2007) Conferencia del Ministro de Turismo, sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007
36. Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero
37. Mengunzzato, M. y Renau, J.J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, 1991
38. MINBAS (1999) Ministerio de la Industria Básica. Indicaciones para la elaboración de los Planes de Negocio y el Presupuesto para el 2000 y Proyección estratégica hasta el 2003. Abril 1999
39. Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona. 1984 72. Miranda, O.A. (2004) Como elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson Paraninfo. ISBN. 8497323254. Monografía digital Web site:
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/plandenegocios/inicio.htm>
40. Muñoz, de E.F. (2004) Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed-net; en [html://www.eumed.net/coursecon/libreria/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/)
41. Muñoz, de E.F. (2004a) La Industria Turística. Editado por eumed-net. accesible a texto completo en [html://www.eumed.net/coursecon/libreria/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/)
42. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
43. Bueno, P. (1992) Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas / Pedro. Bueno. Madrid. 1992
44. OMT, (2008) "El turismo mundial supera las expectativas en 2007 - Las llegadas pasan de 800 millones a 900 millones en dos años. Madrid, 29 de enero de 2008. Localizado en Website:
http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=1665&idioma=S
45. OMT, (2006) Noticias de la OMT BREVES EN E&T Fuentes: Comunicado de prensa de la OMT. Versión digital. World Tourism Barometer, Volumen 4 (Madrid): 7-8, No.3, octubre 2006
46. Pereira, J.E. (2006) El Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Website:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-denegocio.htm>

47. Pichardo, C.J. (2007). Planta hotelera en Cuba, cierre diciembre 2006.
Revista CIDTUR. Panorama Hotelero, marzo 2007
48. Polimeini, R.S. (1990) Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. / Ralph R. Polimeini. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1990
49. Porter, M. E. (1997) Estrategias Competitivas / M. E. Porter. México: Editora Continental S.A.
50. Quintana, R. y col. (2005) Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. La Habana Cuba. ISBN: 959-7166-11-9 enero de 2005
51. Rodríguez, F.R. y col. (2000) Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Marzo 2000
52. Sallenave, J.P. (1997) Gerencia y Planeación Estratégica / Jean Paul Sallenave. Colombia: Editorial Norma S. A; 1997
53. Suárez, A.S. (1983) Diccionario Económico de las Empresas. / Andreí S .Suárez. Ediciones Pirámides S.A. Madrid. 1983
54. Terragno, D. y Lecuona, M.L. (2006) Como armar un Plan de Negocios. Revista DINERO, publicación del Grupo Editorial Producto Piso 7, Torre ACO, c. Orinoco, Las Mercedes, Caracas, Venezuela
55. Torres, M.A.C. y col. (2007) El plan de negocios, una herramienta poco utilizada. Revista Betsime. julio-septiembre 2007 Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México. Artículo en revista digital, localizado en website: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_julsep_07.htm
56. Valdivia, P.O., Cruz S.Y y Martínez Martínez, C.C. (2007) El Plan de Negocios, una técnica para la Gestión de la Pequeña Empresa. Web Site: <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-denegocios.shtml>
57. Vásquez, R.J. (2004) Herramientas gerenciales de Inteligencia empresarial. Aplicación en la elaboración de un Plan de Negocios. Consultoría Biomundi, IDICT. Calle 200, Nro. 1922. La Habana Cuba
58. Visión CIDTUR (2007) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro. 1 marzo 2007

59. Visión CIDTUR (2006) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro. 4 diciembre 2006 95. Wald, A. (2005) ¿Quién necesita un Plan de Negocio? Artículo en formato digital. Sitio web:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/81.htm>
60. Yandle, C. E, (2006) Correcta redacción de un Plan de Negocio. Centro de Información y Recursos para PYMES. <http://www.businessplan.mspix.htm/>
61. Yáñez G.E. (2004) Dirección Estratégica: Decisiones Estratégicas La Habana: Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. 239 p

ANEXOS

Anexo 1

Años	2014	2014/ 2013 (%)	2015	2015/ 2014 (%)	2016	2016/ 2015 (%)	2017	2017/ 2016 (%)	2018	2018/ 2017 (%)
Llegada de visitantes	3 013 584	105.3	3 540 175	177.5	4 009 169	113.2	4 653 608	116.1	4 732 280	101.7
Llegada de turistas	2 980 664	105	3 506 106	117.6	3 975 268	113.4	4 593 914	115.6	ND	ND
Motivos de viaje										
Ocio, recreo y vacaciones	2 861 180	105.1	3 363 372	117.6	3 775 789	112.3	4 326 035	114.6	4 328 128	100
Negocios y motivos profesionales	14 191	105.1	18 616	131.2	23 158	124.4	17 577	75.9	14 693	83.6
Eventos	2 878	104.1	3 643	126.6	ND	ND	3 290	ND	3 228	98.1
Otros motivos	105 293	103.6	124 118	117.9	176 324	141.1	306 657	173.9	365 861	119.6

El desglose de motivos de viaje en el 2018 se basa en cifras llegadas de turismo internacional (ONEI 2019)

Anexo 2

No	Años Mercados	2014	2015	2015/ 2014 (%)	2016	2016/ 2015 (%)	2017	2017/ 2016 (%)	2018	2018/ 2017 (%)
1	Canadá	1 175 077	1 300 092	110.6	1 203 430	92.6	1 133 821	94.2	1 109 330	97.8
2	EE UU	91 254	161 223	176.7	281 706	174.7	618 346	219.5	637 907	103.2
3	Comunidad cub. en ext.	361 228	390 626	108.1	427 228	109.4	517 561	121.1	600 306	116.0
4	Alemania	139 138	175 264	126.0	242 003	138.1	243 172	100.5	197 122	81.1
5	Italia	112 076	137 727	122.9	191 378	139.0	227 829	119.0	208 287	91.4
6	Francia	103 475	138 474	133.8	187 022	135.1	209 239	111.9	177 652	84.9
7	Inglaterra	123 919	155 802	125.7	194 618	124.9	205 562	105.6	167 370	81.4
8	España	77 099	107 378	139.3	153 340	142.8	168 949	110.2	136 613	80.9
9	México	82 820	105 406	127.3	130 881	124.2	141 540	108.1	171 555	121.2
10	Rusia	69 237	43 387	62.7	65 386	150.7	105 258	161.0	189 813	180.3
11	Argentina	68 849	85 172	123.7	94 727	111.2	99 435	105.0	97 358	97.9
Totales principales		2 404 172	2 800 551	116.5	3 171 719	113.3	3 670 715	115.7	3 693 392	100.6
Total		3 013 584	3 540 175	117.5	4 009 169	113.2	4 653 559	116.1	4 711 910	101.3
Peso de mercados principales (%)		79.8	79.11	x	79.11	x	78.88	x	78.38	x

Fuente (ONEI 2019)

Anexo 3

Criterios para clasificar las instalaciones de alojamiento turístico

Elaborado por el autor a partir de la bibliografía

Criterio	Tipos de establecimiento	Características
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer las necesidades del turista durante sus vacaciones, ubicados en parajes de interés turístico.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la salud. La permanencia de clientes suele ser prolongada, aunque depende principalmente de los propios clientes y sus necesidades.
Ubicación	De Ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o su desarrollo industrial-económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De Playa	Ubicados en zonas de playas, su actividad está limitada en lo fundamental al periodo vacacional de los turistas.
	De tránsito o motel	Se ubican por lo general en las afueras de ciudades, dan alojamiento por cortos periodos generalmente a turistas en recorridos.
	De naturaleza	Ubicados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de forma similar a una instalación hotelera convencional incorporando únicamente algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del ambiente en que se ubican.
	Balnearios medicinales	Existen en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar así como las funciones de alojamiento y restauración.
Capacidad	Pequeños	Hasta 75 habitaciones
	Medianos	Hasta 300 habitaciones
	Grandes	Hasta 1000 Habitaciones
	Gigantes	Más de 1000 Habitaciones
Categoría	Letras	A, B, C, D
	Números	1ra, 2da, 3ra
	Símbolos	Diamantes, estrellas, Soles
	Denominación	Lujo, Económico

Anexo 4

Cuadro resumen de algunas definiciones de plan de negocio.

Elaborado por el autor

Autor	Año	Definición
Carlos Cristóbal Martínez Martínez	2008	El plan de negocio es el conjunto ordenado y secuencial de información, expresada en un documento que contempla de forma analítica y lógica un sinnúmero de pasos a seguir con un propósito y un fin a conseguir claramente definidos.
Jorge E. Pereira	2006	Documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.
Danila Terragno y María Laura Lecuona	2006	Documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.
Diana Fontanez	2005	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.
Javier Vásquez Romero	2004	Descripción concisa de la factibilidad de una idea comercial en lo fundamental, aunque éste puede ser contextualizado a otras esferas no comerciales.
Víctor Dezerega Cáceres	2004	Prospección interactiva que se hace de los futuros posibles, externos e internos, para tratar de diseñar, por anticipado, conjuntos de acciones que posiblemente nos conduzcan a alcanzar lo que se quiere.
Vicky L. Helmick ,	2000	Mecanismo que permitirá articular la visión sobre lo que quiere lograr la compañía, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad
Díaz de Santos	1994	Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Anexo 5

Cuadro comparativo de las metodologías propuestas por los diferentes autores sobre el plan de negocio.

Elaborado por el autor

Autores Pasos	Nueno 1992	Helmick 2000	Infante 2001	Dezerega 2004	Fontanez 2005	Pereira 2006	Martínez 2007
Caracterización de la entidad			X	X	X	X	
Descripción del producto y/o servicio			X	X	X	X	X
Análisis del segmento de mercado	X	X			X	X	X
Estrategia de comercialización	X	X	X	X	X	X	X
Análisis económico-financiero	X	X	X	X	X	X	X
Normativas para el funcionamiento	X					X	X
Plan de implementación	X			X			X
Información adicional		X	X		X		
Resumen ejecutivo	X	X	X		X		X