



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN TURISMO**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN TURISMO**

**Procedimiento para el diseño del plan de negocio del área de
alojamiento del Hotel Rancho Hatuey**

**Procedure for the design of the business plan of the
accommodation area of the Hotel Rancho Hatuey**

Autora: Nancy Loraine Díaz Reinoso

Tutor: Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

Sancti Spíritus, 2022

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

RESUMEN

La insuficiente utilización del plan de negocio en hoteles de Sancti Spíritus, motivado entre otros factores, por la no existencia de procedimientos adecuados para su elaboración, constituye el motivo de la presente investigación. Primeramente se construye el marco teórico referencial sobre la temática y posteriormente se propone un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento en hoteles, que permite gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes que, como producto turístico, se desarrollan en las actividades de la hospitalidad. El procedimiento propuesto cuenta con 4 etapas y 10 pasos que se sustentan en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de alojamientos, reconocidas en el estado del arte, con un enfoque de horizontalidad de los niveles del producto turístico a partir reconocer la transdisciplinariedad de la hotelería y el turismo, frente al uso más común de la verticalidad de las áreas científicas del conocimiento. Posteriormente se somete a consulta de expertos el procedimiento con sus pasos, obteniéndose una valoración positiva. Finalmente se arribana conclusiones y recomendaciones para dar continuidad a la investigación.

ABSTRACT

The insufficient use of the business plan in hotels in Sancti Spiritus, motivated among other factors, by the non-existence of adequate procedures for its elaboration, constitutes the reason for the present investigation. First, the referential theoretical framework on the subject is built and later a procedure is proposed for the elaboration of the business plan of the hotel accommodation area, which allows managing excellent, effective and efficient services that, as a tourist product, are developed in the hospitality activities. The proposed procedure has 4 stages and 10 steps that are based on the application of various techniques, principles and modern trends in accommodation management, recognized in the state of the art, with an approach of horizontality of the levels of the tourist product from recognize the transdisciplinarity of the hotel industry and tourism, compared to the more common use of the verticality of the scientific areas of knowledge. Subsequently, the procedure with its steps is submitted to expert consultation, obtaining a positive assessment. Finally, conclusions and recommendations are reached to give continuity to the investigation.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Actualidad y perspectivas de la actividad turística.....	6
1.3 Alojamiento turístico: tipología y clasificación.....	9
1.4 El Área de Alojamiento como Unidad Estratégica de Negocio.....	15
1.5 El plan de negocio: conceptos, características y objetivos.....	17
1.6 Análisis comparativo de los procedimientos para elaborar el plan de negocio.....	20
1.7 Valoración del empleo del plan de negocio en el área de alojamiento de hoteles en Cuba.....	22
1.8 Conclusiones del primer capítulo.....	24
CAPITULO 2: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DE HOTELES.....	26
2.1 Introducción.....	26
2.2 Requisitos para elaborar un plan de negocio en el área de alojamiento.....	26
2.3 Propuesta del procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento.....	28
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	41
CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA SU APLICACIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO SELECCIONADO.....	42
3.1 Introducción.....	42
3.2 Caracterización del Hotel Rancho Hatuey.....	42
3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos.....	51
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

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.

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.

Todo este mundo que se conoce 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 tendientes al logro de una gestión cada vez más eficiente de la empresa hotelera, con el propósito de una más adecuada orientación a 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.

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 operativas que definen su estructura orgánica (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.

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 (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 (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 las perspectivas de la gestión de alojamiento (Hernández, 2004).

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.

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 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 (Torres, 2007).

En el área de alojamiento en los pequeños y medianos hoteles, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocio tiene como ventaja adicional: permitir establecer una relación entre el humor cambiante (o los caprichos) de los gerentes y las decisiones de negocio tomadas sobre la base de información y análisis (Terragno, 2006).

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.

En el Hotel Rancho Hatuey se ha identificado la **situación problemática** siguiente:

- Deficiente proyección estratégica a corto, mediano y largo plazo.
- Afectaciones en la eficiencia y calidad en los servicios.
- No se han realizado estudios de organización del trabajo para contribuir al reordenamiento y puesta en práctica de los procedimientos.
- Insuficiente capacitación de los cuadros y trabajadores.
- Baja satisfacción de los clientes con el servicio del personal y mantenimiento de la instalación.

Se define como **problema científico** a resolver el siguiente: ¿Cómo contribuir a la mejora de la eficiencia en la gestión del Hotel Rancho Hatuey?

A partir de lo planteado, se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: si se diseña un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento en el Hotel Rancho Hatuey, entonces se podrá disponer herramientas para la mejora de la eficiencia organizacional.

El **objeto de estudio** de esta investigación lo constituye la gestión turística mientras que el **campo de acción** estará determinado por el plan de negocio del área de alojamiento en hoteles.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema científico, esta investigación tiene como **objetivo general**:

Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento en el Hotel Rancho Hatuey que contribuya a la mejora de la eficiencia organizacional.

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 en el área de alojamiento, así como su necesidad e importancia en el contexto de los hoteles de tránsito.
2. Diagnosticar la situación del Hotel Rancho Hatuey.
3. Proponer un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento en Hoteles.
4. Validar el procedimiento propuesto mediante la consulta a expertos.

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, fundamenta 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 eficiencia organizacional. 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 para lograr que sea posible generalizarlo en áreas de alojamiento con características similares.

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 los trabajadores influyendo sobre el clima organizacional, además contribuye a potenciar la cultura de las organizaciones que aprenden.

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

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.

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.

Criterio de Expertos para la validación del procedimiento propuesto.

Para la presentación, la tesis se estructuró en resumen, una introducción, tres 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 en hoteles y en el tercero se valida el procedimiento diseñado. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta la tesis, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.4 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 el 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 1.1.

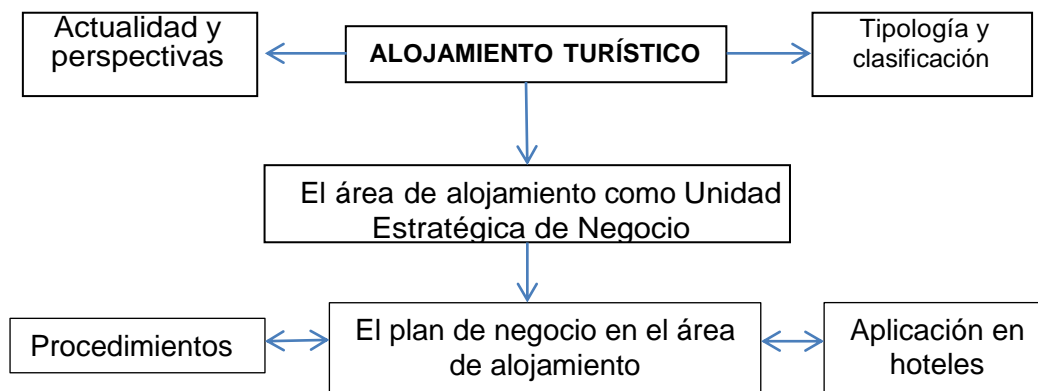


Figura 1.1. Hilo conductor de marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia

1.5 Actualidad y perspectivas 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 (Figuerola, 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, 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 propia economía norteamericana, a la Argentina en franca crisis, y a confirmar una visión de que, aunque en menor medida, la economía en la Zona Euro continuará conservando su desaceleración en lo inmediato, que de Alemania no se espere que en breve salga de su persistente estancamiento y que la crisis económica se siga prolongando aún un poco más de tiempo en Japón (Quintana y col, 2005).

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 2018 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.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) destacó el buen comportamiento del turismo mundial en el ejercicio 2018 a pesar de un escenario internacional más negativo. A pesar de la situación de la Covid-19 en los años posteriores, la OMT sostiene que el sector mantendrá unos buenos resultados a partir de 2023, con un crecimiento que se verá compensado por la mayor aportación de turistas procedentes de los países emergentes.

China igualará o superará a Estados Unidos como el tercer destino más visitado del mundo. Francia y España ocupan el primer y el segundo puesto de la lista, si bien se espera que el crecimiento de China altere estas posiciones. La OMT prevé que el gigante asiático se convierta en el primer destino turístico mundial, con unos 100 millones de visitantes, casi el doble que España.

España se mantiene como el segundo destino por llegadas y el segundo por ingresos. Sin embargo, Francia e Italia, sus competidores más directos en el seno de la UE, mostraron un ritmo de crecimiento más alto en turistas.

Para Centroamérica la visita de turistas significó una inyección de 5.326 millones de dólares a la economía en el año 2022. La OMT destacó que Centroamérica ha avanzado en la atracción de los turistas, habiendo recibido 6.9 millones de visitantes extranjeros.

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 2019 que 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%. 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.

La OMT prevé que el crecimiento se mantenga hasta superar las 200 millones de llegadas, especialmente los destinos iberoamericanos de América del Sur, seguidos de aquellos de América del Norte, Central y el Caribe. Al respecto, la OMT explicó que el crecimiento en los destinos comparativamente emergentes complementará la diversificación de los destinos relativamente consolidados. 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.

La región de las Américas, según la OMT, recobró dinamismo y duplicó con creces su índice de crecimiento. La región se vio respaldada por la recuperación del mercado receptor de los Estados Unidos y los fuertes resultados de los destinos de América Central y del Sur.

En todo el mundo, las economías han acusado un repunte de su volatilidad, y en algunos mercados la confianza se ha debilitado a raíz de la incertidumbre causada por la crisis de las hipotecas de alto riesgo 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 podría verse afectado por 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) (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. 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.

Catorce grupos hoteleros internacionales con contratos de gestión y administración operan 60 instalaciones que suman unas 21 818 habitaciones, casi 2 000 de estas en siete hoteles capitalinos. Se encuentran en explotación 5 571 capacidades pertenecientes a empresas mixtas, 674 de ellas también en La Habana. Los principales mercados se comportan en orden de importancia como sigue: Canadá, Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia y México.

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.

En cuanto a la proyección de desarrollo del turismo se proyectan incorporar unos 30 hoteles a la infraestructura nacional. Se añaden unas 50 instalaciones que abren paso a la red de hoteles Encanto, un nuevo y excepcional producto turístico, de pequeños y medianos inmuebles con altos valores patrimoniales, históricos y culturales. Se prevé además la implementación de acciones para potenciar el buceo y la náutica, la construcción de diez campos de golf y las inversiones destinadas a la recuperación de la planta hotelera, la cual ha mantenido su crecimiento en los últimos años.

Sancti Spíritus ha de convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas, dado por el proyectado desarrollo de una sólida infraestructura hotelera y extrahotelera y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región.

Durante los últimos años, la central provincia cubana ha recibido mayoritariamente un turismo de circuito, atraído por la Ciudad de Trinidad.

1.8 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 (Figuerola 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 deberesponder 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, amenites, 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, Cybercafés, Tiendas (de souvenirs, 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. Esa 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 plan 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. 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, 200; 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, arqueológicos (Díaz, 2003; Figuerola, 2005). En los últimos años parte del crecimiento turístico estuvo concentrado en la región central, pues fue debido fundamentalmente, a las aperturas del cinco estrellas Meliá Las Dunas, en Cayo Santa María, el más joven hotel de Cuba que abrió con 436 habitaciones, y del Gran Hotel Iberostar Trinidad, 40 habitaciones cinco estrellas; así como a la puesta en operaciones de la totalidad de las plazas del Royal Hideaway Ensenachos, en Cayo Ensenachos y del Barceló Marina Palace, que abrió su área exclusiva de Cayo Libertad con 85 nuevas plazas.

En correspondencia, la región turística cubana de más alto crecimiento en ese periodo fue Caibarién, allí se hallan los cayos Santa María y Ensenachos, al norte de la provincia de Villa Clara que fue a su vez la provincia que más creció, con la incorporación de 764 nuevas capacidades, casi el doble de las que poseía antes. Varadero, La Habana y la Costa Sur Central se ampliaron con 85, 80 y 40 plazas, respectivamente. Las restantes regiones mantuvieron su disponibilidad de hospedaje al servicio del turismo internacional. Varadero y La Habana encabezan el ranking de las regiones turísticas, en número de habitaciones y hoteles, respectivamente. Como proyecciones respecto a la planta hotelera, la Isla se propone enriquecer la oferta hotelera y rescatar un grupo de hoteles con valores patrimoniales en las ciudades históricas, se han identificado los posibles a recuperar, los que se llamarán hoteles "E", hoteles con encanto, caracterizados por un servicio exquisito y personalizado (Marrero, 2007).

1.9 El Área de Alojamiento como Unidad Estratégica de Negocio

En el contexto actual en el que se desenvuelven las empresas hoteleras escada 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 multiactividad 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.

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 de 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.

1.10 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, 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 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 1) 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).

1.11 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 2). Se pueden comentar algunos aspectos relevantes que han sido resultado del estudio de estas metodologías.

La metodología planteada por 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.

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, 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 Nueno, incluye un resumen ejecutivo, pero en la etapa final de su elaboración. La metodología presentada por 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 acepciones, 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 importante 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 en pequeños y

medianos hoteles de transito categoría tres estrellas.

1.12 Valoración del empleo del plan de negocio en el área de alojamiento de hoteles en Cuba

El alojamiento turístico constituye uno de los principales negocios de la industria de la hospitalidad y del turismo cubano, por las necesidades básicas que satisface y el aporte económico que representa. Cuba es considerada por los especialistas como un país eminentemente receptor del turismo. Operan actualmente cinco grupos hoteleros nacionales: Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Islazul y Habaguanex, y un grupo empresarial: Campismo Popular. Además existen aproximadamente 19 000 habitaciones en 50 hoteles bajo contrato de gestión y administración con 13 cadenas hoteleras internacionales, como Sol Meliá, NH Hoteles, Sandals, Iberostar, Barceló, Accor, Riú, Occidental, Hoteles C, entre otras. En el caso de la provincia de Sancti Spíritus las capacidades de alojamiento turístico en los últimos años han devenido en aumento, caracterizado por el desarrollo de Trinidad. Asumiendo un reto mayor las entidades hoteleras, el de acoger con hospitalidad a los miles de turistas que visitan el centro del país, como un destino de variadas opciones y asistir al viajero que llega en busca del descanso y el esparcimiento. Esto ha llevado a que la gestión de alojamiento se convierta en un tema de recurrente debate para el logro de su mejora en directivos y gestores hoteleros en la Región Central, quienes se ocupan de coordinar esfuerzos para ofrecer un servicio de hospedaje que satisfaga al cliente. Pero la gestión de alojamiento no solo se refiere a la coordinación y toma de decisiones de forma conjunta sino que cada entidad hotelera sigue métodos y estilos de dirección que le permitan desarrollar con eficiencia la gestión del producto alojamiento.

Como parte de esta investigación, se plantea la necesidad de conocer en qué medida se conocen y aplican diferentes herramientas de gestión así como el empleo de métodos y procedimientos científicamente fundamentados en la gestión del alojamiento turístico.

En varios estudios se pudieron determinar las características de la gestión en el área de alojamiento, así como los aspectos que se consideran positivos o negativos que facilitan o dificultan la toma de decisiones para el logro de los objetivos del área de alojamiento, y tomando en consideración cuales de los elementos que se consideran para elaborar el plan de negocio son introducidos en la gestión de las mismas. Entre los resultados obtenidos se puede destacar que el 85% de los directivos y jefes de alojamiento entrevistados manifiestan que trabajan con la herramienta de Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivo, y que llevan a cabo, dentro de sus actividades de gestión, Estrategias

de Comercialización y Gestión Económica- Financiera. Aproximadamente el 73% determina, dentro de sus actividades de gestión, cuáles son sus principales productos y servicios y el 27% realizan una descripción del negocio o del sector en que se ubican. Se ha podido determinar algunos aspectos de la elaboración del plan de negocio que actualmente se incluyen en la gestión de alojamiento en los hoteles, como son:

1. Elaboran planes de trabajo con calidad, utilizándolos de manera efectiva y sistemática.
2. Asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión y el comportamiento de diversos factores del entorno.
3. Trabajan con prioridades y exigen a los subordinados que hagan lo mismo.
4. Definen claramente las funciones, así como la responsabilidad, autoridad y obligación para cada uno de los puestos de trabajo en el área de alojamiento.
5. Existe correspondencia entre los objetivos, funciones, y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo, y se exige profesionalidad en el desempeño.
6. Las funciones de cada puesto de trabajo les facilita y les da la posibilidad de realizar estudios, enfoques y conseguir proyectos.
7. Los directivos escuchan y comprenden las opiniones y puntos de vista de sus subordinados mostrando interés por sus opiniones.
8. Cuentan con toda la información que es necesaria conocer para ejercer el control de los objetivos y estrategias propuestas.

También se encontraron algunos aspectos de la elaboración del plan de negocio que no son incluidos en la gestión de alojamiento, entre los que se destacan:

1. Algunos trabajadores tienen la responsabilidad de ejecutar objetivos los cuales no comprenden en su totalidad.
2. No existe comprobación periódica de los planes de trabajo en correspondencia con las expectativas del área de alojamiento.
3. Las premisas de planeación definidas en ocasiones no son coordinadas con los directivos, pues proceden directamente del grupo hotelero.
4. Existen dificultades con la delegación de autoridades.
5. No existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a los trabajadores en el logro de los objetivos.
6. No se reconoce el logro de los resultados individuales.
7. No se dispone en ocasiones con toda la información para ejercer un control eficaz.

Se identifican un conjunto de elementos que en ocasiones facilitan o en otros casos dificultan

la gestión de alojamiento y que de una manera u otra pueden inducir a la utilización del plan de negocio como herramienta para la gestión eficiente del área de alojamiento en los pequeños y medianos hoteles, los cuales se resumen a continuación:

1. Son considerados los trabajadores de las áreas de alojamiento como personal calificado.
2. Existen antecedentes y experiencia en los directivos de las entidades hoteleras de trabajo en planificación, y dirección, lo cual contribuye al diseño e implementación eficiente del plan de negocio como herramienta de gestión en las áreas de alojamiento.
3. Inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores en la zona centro.
4. Localización entre polos con atractivo turístico más fuertes y reconocidos.
5. Nuevas posibilidades de trabajo con el proceso inversionista del turismo.
6. Producto de un estrellaje más bajo insertado en los programas de recorrido, lo que provoca que los niveles de satisfacción se vean afectados pues vienen con referencias de servicio superiores.

Lo anteriormente expuesto permite afirmar que existen insuficiencias en la gestión del área de alojamiento las cuales, entre otros motivos, pueden estar provocadas por 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. Por tanto, se plantea que el diseño de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento de estos hoteles, puede contribuir a mejorar su gestión.

1.13 Conclusiones del primer capítulo

1. 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.
2. 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.
3. 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.

4. 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.
5. Las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de negocio son muy diversas, aunque presentan aspectos comunes. El análisis realizado ratificó que no existe un procedimiento que se ajuste a las características del área de alojamiento de hoteles, para la elaboración del plan de negocio.

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

2.2 Introducción

En el contexto de la investigación que sustenta la investigación, 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.

2.3 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 de pequeños y medianos hoteles de tránsito 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:

- 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.
- 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.
- Formación/Superación: tanto de 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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 a los pequeños y medianos hoteles.

2.4 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 procedimiento para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas 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.

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.

El procedimiento propuesto consta de cuatro (4) 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 2.1.

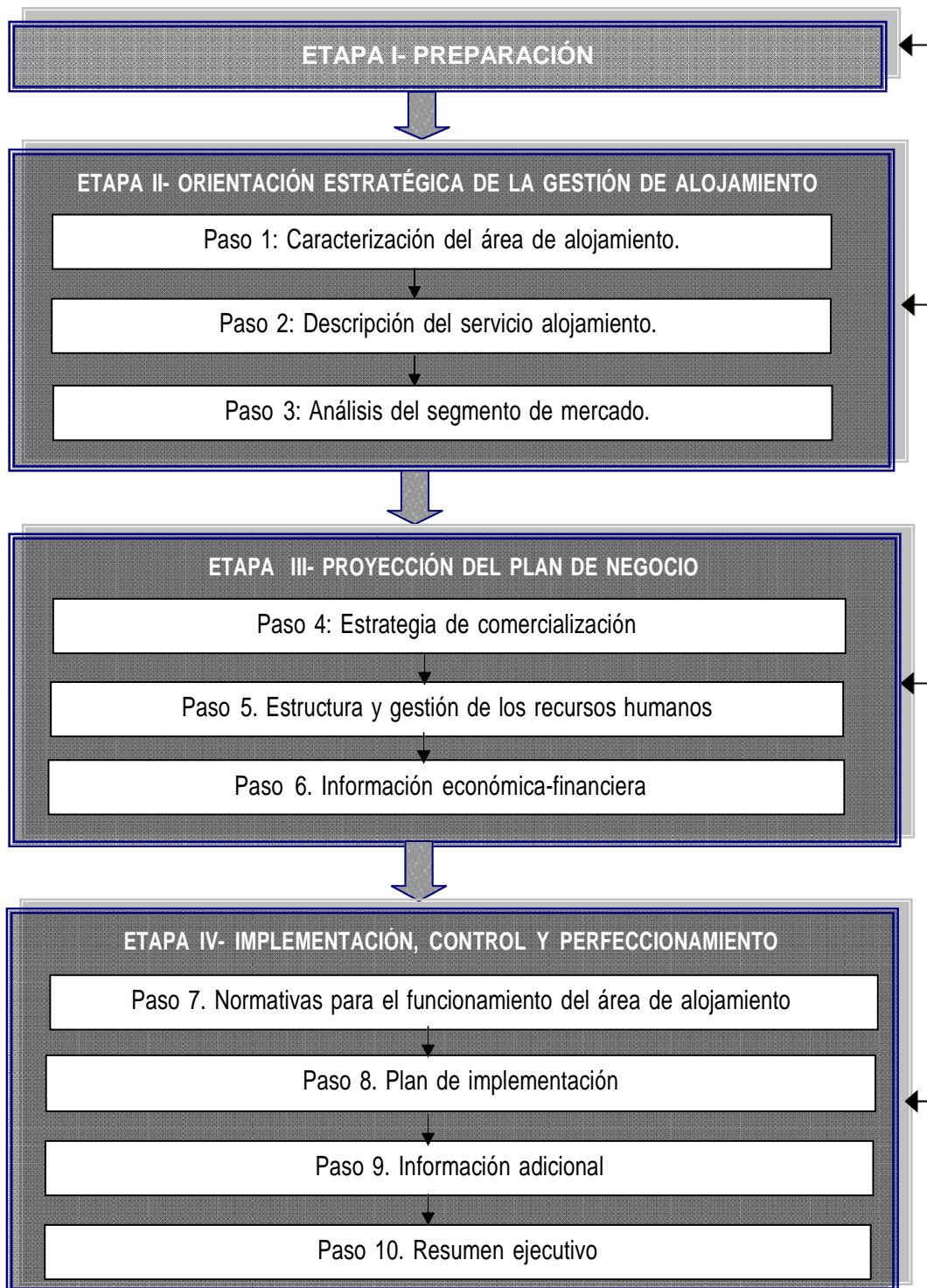


Figura 2.1. Procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el área de alojamiento. Fuente: elaboración propia

Cada una de las etapas, así como los pasos que la integran, se explican a continuación:

Etapas I- 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.

Etapas II- 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 prospectivo, 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 en la Figura 2.2.

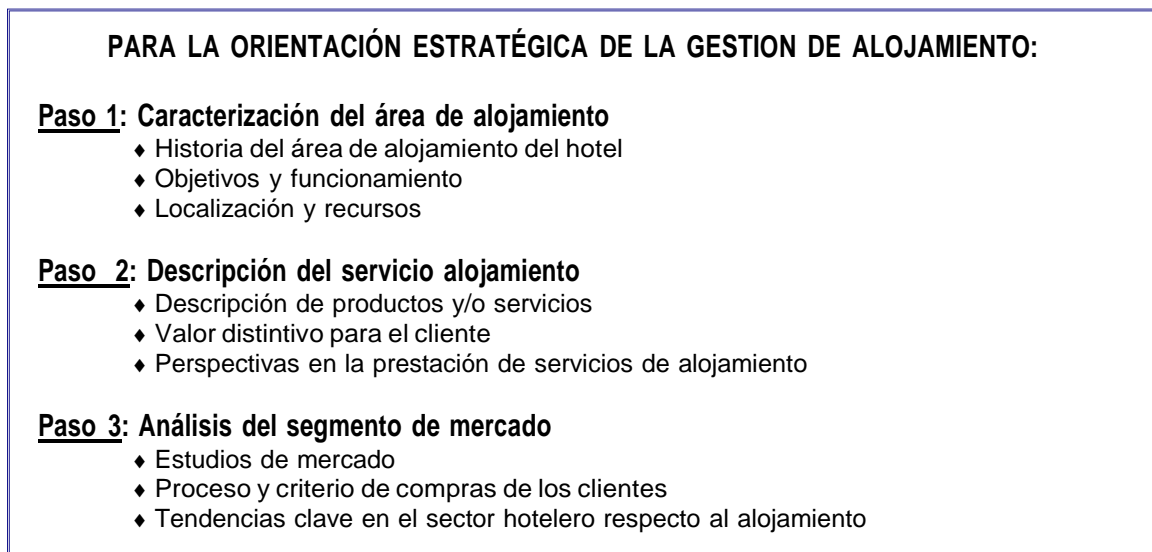


Figura 2.2: Pasos para la orientación estratégica de la gestión de alojamiento. Fuente: elaboración propia

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.

Etapa III- 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 en la Figura 2.3.

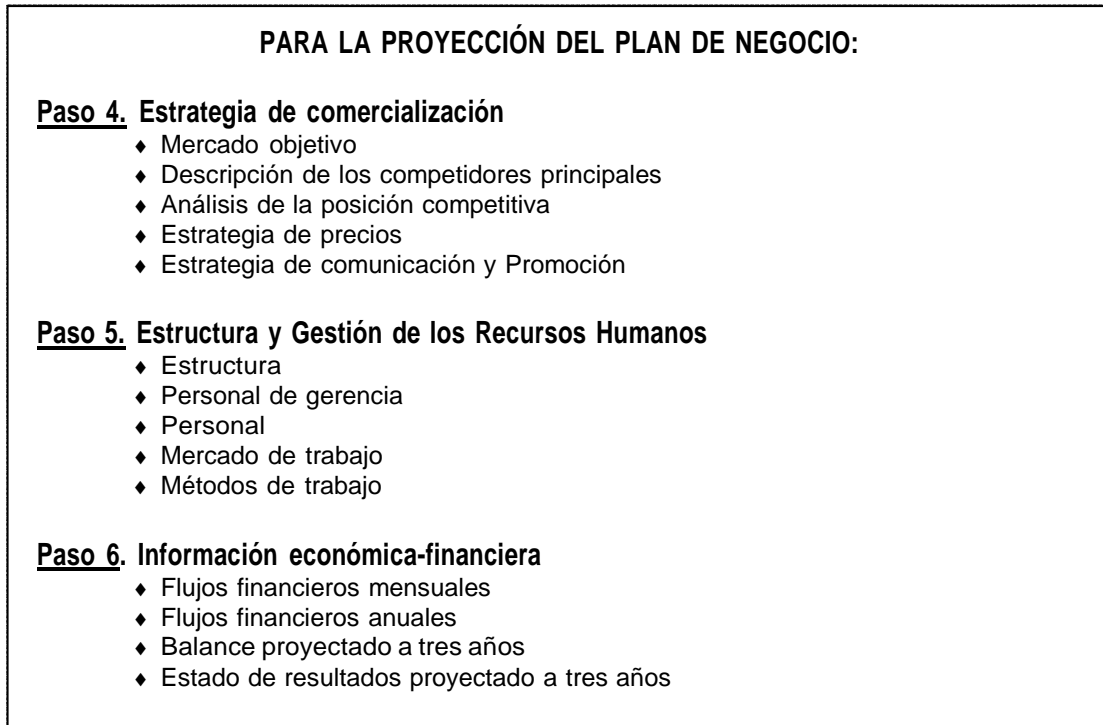


Figura 2.3: Pasos para la proyección del plan de negocio.Fuente: elaboración propia

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 quedala 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 IV- Implementación, control y perfeccionamiento

Esta etapa tiene como objetivos principales mantener el control sobre la implementación de lo proyectado en la etapa anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa y cada paso establecido, permitiendo 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. 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 en la Figura 2.4.

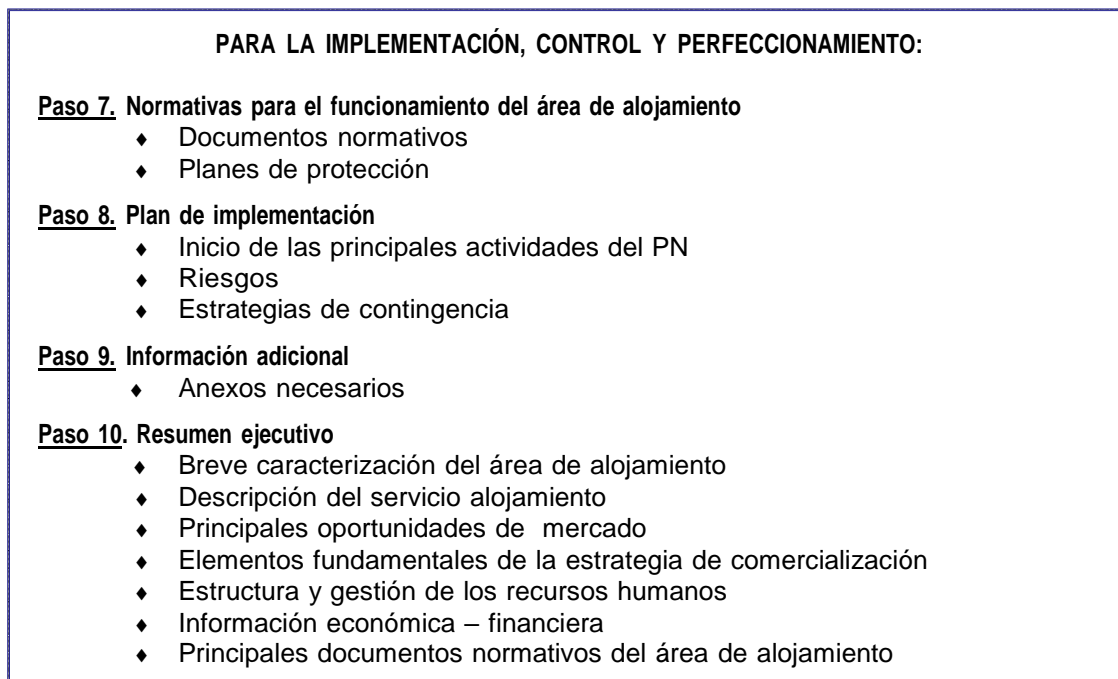


Figura 2.4. Pasos para la Implementación, control y perfeccionamiento. Fuente: elaboración propia.

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 responsables 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 ó 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:

- 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

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 en pequeños y medianos hoteles de tránsito, pues contribuye, entre otros aspectos, a lograr:

- Una finalidad más precisa.
- Incremento de la motivación por el trabajo de directivos y mandos intermedios.
- Autodirección por parte de los trabajadores.
- Un ambiente orientado al cumplimiento.
- 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. 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.
2. 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.
3. La estructuración del procedimiento propuesto en cuatro (4) etapas y diez (10) 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.

CAPITULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA SU APLICACIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO SELECCIONADO

3.1 Introducción

Considerando el enfoque dado al problema científico que originó la investigación que sustenta la presente tesis de maestría el cual fue caracterizado y fundamentado en la introducción de este trabajo, se decide orientar la validación del procedimiento propuesto a través de la consulta a expertos y su posible implementación en el área de alojamiento del Hotel Rancho Hatuey, que reúne las características tipo consideradas.

3.5 Caracterización del Hotel Rancho Hatuey

La Villa Rancho Hatuey, se encuentra situada al centro de la isla, en las afueras de la ciudad de Sancti Spíritus. Se ubica en un acogedor entorno campestre, lugar donde el cliente disfruta de la naturaleza y tranquilidad, a solo 3 kilómetros del centro histórico de la ciudad, donde se combinan variados elementos históricos y culturales y a 70 KM de la ciudad de Trinidad, la ciudad museo del Caribe. Ambas son de las 7 primeras villas fundadas por los españoles, donde se aprecia a plenitud la huella de la colonización, reflejada en su arquitectura, cultura e historia.

La ubicación geográfica del hotel facilita la entrada de los viajeros que recorren el país desde ambos extremos de la isla, especializándose en turismo de recorrido. Además de las características del entorno del hotel que ofrece tranquilidad y seguridad al cliente.

La instalación presta servicio de alojamiento, alimentación y recreación para el turismo nacional e internacional, por lo que estos se identifican como sus procesos principales. Posee atributos importantes que el cliente valora: como habitaciones climatizadas con baño privado, TV vía satélite, caja de seguridad, y minibar incluido. El restaurante “Yayabo” que ofrece servicio buffet o a la carta, con comida criolla e internacional. El Lobby Bar “El Framboyán” con servicio 24 horas, el Bar Piscina con la parrillada “El Cocotero” y la sala de fiestas “Mambo”. Posee también servicios adicionales: sala de juegos, Cancha de Front Tennis, una sala de conferencias para 80 personas, tiendas de Artex y Caracol, servicio de canje de moneda, parqueo y alquiler de autos, entre otras facilidades.

El estilo constructivo rememora la vida en el campo. Es decir, el área de alojamiento está formada por un conjunto de cabañas que permiten a los turistas disfrutar del paisaje campestre, las cuales se complementan con los servicios gastronómicos y diferentes actividades deportivas, recreativas y culturales donde los huéspedes pueden disfrutar del placer de sentirse en familia.

Atendiendo al criterio del número de habitaciones que posee el hotel es considerado como pequeño de acuerdo a su tamaño, y según la categoría por estrellaje, establecida en el país (NC: 127), teniendo en cuenta las características técnico-constructivas de la instalación, (lugar de ubicación, cantidad de habitaciones, etc.) la cantidad y la variedad de los servicios que se ofrecen, ostenta la categoría de 3 estrellas, y en correspondencia con su categoría se ofrecen los diferentes servicios.

La instalación cuenta con 77 habitaciones, de ellas 71 dobles y 6 triples, la plantilla aprobada del hotel es de 29 trabajadores, la cubierta es de 19 trabajadores, con un total de 44 trabajadores físicos, para un índice de 1.75 trabajadores por habitaciones. De los cuales ostentan un promedio de edad de 36.6 años, con un tiempo de trabajo en el sector de 6 a 11 años, en la labor que realizan de 5 a 7 años y en el centro de 7 a 10, la formación profesional de los mismos está dada por el calificador de cargo, se cuenta con 11 graduados universitarios, 25 técnicos medios egresados de formatur, 24 con duodécimo grado y solo 8 con noveno grado de escolaridad. La procedencia social de los mismos es de obreros y están vinculados a las organizaciones políticas y de masa (PCC, UJC, CTC). El coeficiente de rotación laboral es de 1.7 y el promedio de ausentismo anual es de 7.6. La motivación laboral depende directamente de la satisfacción del cliente, lo cual se mide a través de las encuestas realizadas diariamente a los clientes, en este momento es de 4.5 lo cual lo hace satisfactorio.

Los principales mercados con que opera el hotel son: Inglaterra, Holanda, Alemania y Francia. Las llegadas de turistas, en su mayoría de la tercera edad, están motivadas por el deseo de conocer las bellezas y particularidades arquitectónicas y culturales de la antiquísima villa de Sancti Spiritus. La contratación se realiza directamente con AAVV y TTOO, por mercados.

El hotel es catalogado como un hotel de tránsito con el 92% de su turismo de paquete y con una estancia promedio de 1.22 días. Por tanto, su actividad fundamental es: prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y de gastronomía en moneda libremente convertible. El hotel opera con un por ciento de ocupación sobre las habitaciones físicas del 75.06% y un 90.02% de ocupación sobre las habitaciones disponibles.

Al ubicarse en la región central y ofertar un producto conformado para el turismo de recorrido o tránsito, los principales competidores del hotel "Rancho Hatuey" son todos aquellos establecimientos de alojamiento tanto hoteleros como extrahoteleros que en la región central del país ofrecen un producto similar, es decir, hoteles ubicados en entornos urbanos o

próximos a este, cuyos principales valores están básicamente en el alojamiento y restauración para una estancia promedio de una noche o dos, por tanto todas las instalaciones de alojamiento de Cienfuegos, Villa Clara, y Trinidad así como en Sancti Spíritus: Villa Los Laureles, Hostal del Rijo, Hotel Don Florencio, Hotel Plaza y los hostales, los cuales constituyen fuertes competidores.

El objetivo principal del área de Alojamiento es brindar servicios al turismo de recorrido en el centro del país en un entorno natural y tranquilo que transmite todo lo tradicional y cubano de la campiña cubana, y con una esmerada atención y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la mayor satisfacción de los clientes.

De esta manera, el servicio de alojamiento incluye principalmente la atención de todos los servicios vinculados a la llegada y salida de los clientes, así como la coordinación y control los servicios durante la estancia. Como complemento a la calidad del servicio de alojamiento se garantiza la limpieza, acondicionamiento, decoración y confort de las habitaciones, el aprovisionamiento de artículos de aseo personal y la limpieza de las áreas comunes del hotel (lobby, salones, oficinas, piscina, baños públicos, pasillos, etc.), y de esta forma contribuir a satisfacer las necesidades de descanso y esparcimiento de los clientes.

El área de Recepción cuenta con una plantilla aprobada de cinco (5) trabajadores, distribuidos en un (1) Jefe de recepción hotelera, cuatro (4) recepcionistas.

Por su parte el área de Regiduría cuenta con una plantilla aprobada de 12 trabajadores distribuidos en una (1) ama de llaves, un (1) ropero, dos (2) limpiadoras de centros turísticos (LACT) y ocho (8) camareras de habitaciones, pero en estos momentos el hotel cuenta solo con cuatro (4) camareras, debido a que el departamento de Recursos Humanos de la empresa, en dependencia a la temporada y a los niveles de ocupación del hotel, las cuatro (4) restantes se encuentran interrumpidas en la actualidad y se contratan cuando los niveles de ocupación del hotel aumenten.

El área de alojamiento dispone de un Manual de Explotación Hotelera, el cual comprende los objetivos, estructuras y descripción de las funciones generales o comunes en que se fundamenta la realización de los servicios de alojamiento. Este documento contiene las principales normativas, métodos y procedimientos que deben ser aplicados a la planificación, organización, ejecución y control de cada tipo de servicio, a la llegada, durante la estancia, y a la salida de los clientes en correspondencia con el objeto social planteado para esta entidad. A partir de este documento, la Ama de llaves y el Jefe de Recepción elaboran el Manual de procedimientos o Hand book para cada una de las actividades que se realizan en

Regiduría de pisos y Recepción, respectivamente, los cuales contienen una explicación detallada de los diferentes procesos que se desarrollan en estas áreas, incluyendo nombre de la actividad, objetivo, funcionario, registro a utilizar así como los Diagramas de procesos.

Para el análisis detallado del área de Alojamiento es necesario delimitar los procesos que se desarrollan como se describe a continuación.

Definición, estructura y funciones del área de Alojamiento del Hotel Rancho Hatuey:

En el hotel esta actividad comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en el establecimiento. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia del cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios que se prestan en el hotel, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la instalación asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias.

Los planes de alojamiento acogidos en el hotel son:

- Plan EP: European Plan, comprende solo alojamiento.
- Plan AP: American Plan, incluye alojamiento más las tres comidas(desayuno, almuerzo y cena).
- Plan MAP: Modified American Plan, incluye alojamiento, desayuno más unacomida (almuerzo o cena).
- Plan CP: Continental Plan, comprende alojamiento y desayuno.

Además se ofrecen otros servicios como cambio de moneda, caja de seguridad, servicio médicos permanente, telefónico y servicio de lavandería, que contribuyen a la calidad y la satisfacción de los clientes.

Como parte de las principales proyecciones en cuanto a la prestación del servicio de alojamiento, se trabaja en función de disponer con un presupuesto que permita la realización de un Programa de fidelización, con la calidad y exigencias requeridas. No obstante, actualmente se establecen acciones de atención, control y fidelización de los clientes VIP con resultados satisfactorios, que incluyen servicios especiales a los clientes repitentes.

De acuerdo al orden de prioridad de satisfacción al cliente se considera el proceso de alojamiento como clave y de vital importancia para el hotel.

Conciernen, por tanto, al área de Alojamiento, las siguientes funciones principales:

- Atención a la llegada y salida del huésped.
- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.

- Atención a las áreas comunes y de tránsito (lobby, pasillos, escaleras, salas de estar.)

En la secuencia de las operaciones y departamentos que las ejecutan se encuentran:

1. Recepción (registro de entrada y salida, asistencia a los servicios de alojamiento, facturación).

- Venta de covers.
- Canje de monedas.
- Maletero y custodia de equipajes.
- Teléfonos (atención a la pizarra, recepción y traslado de mensajes, servicio de matutino).

2. Regiduría de pisos (supervisión y atención a habitaciones y áreas comunes, limpieza, higiene, ropería).

El área de regiduría de piso está conectada fundamentalmente con la recepción ya que en dependencia de los estados de las habitaciones dependen la mayoría de los servicios que se prestan en a recepción como es la reserva, los check-in, etcétera. Las camareras y el ama de llaves son las encargadas de notificar a la recepción cuales habitaciones están listas, cuales sucias y cuales bloqueadas.

Análisis del entorno general o macroentorno.

Para efectuar este análisis, se procedió a determinar cuáles eran los factores claves del entorno (económicos, socio-culturales y demográficos, político-legales, tecnológicos y ecológicos) que ejercen una influencia significativa sobre el Hotel.

Entorno económico: se caracteriza por una economía generadora de divisas, condicionada por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que no solo se ha desarrollado a si mismo sino que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de los servicios que requiere la creciente demanda turística.

Entorno político-legal: el Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en la dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Existe en el país un sistema único de formación (Formatur) en diferentes especialidades que se encarga de la formación del personal que será vinculado a las instalaciones turísticas.

Entorno socio cultural demográfico: la provincia de Sancti Spíritus reúne en su demarcación territorial dos de las primeras villas fundadas en el siglo XVII: Trinidad y Sancti Spíritus.

Emporio de leyenda y tradiciones, estas dos ciudades atesoran un rico arsenal de centros

históricos, construcciones, sitios, objetos y manifestaciones artísticas que han pasado a formar parte del patrimonio cultural cubano.

Los cascos coloniales de las ciudades de Trinidad y Sancti Spíritus son los dos centros históricos urbanos más relevantes, ya que sus construcciones, obras creadas por el hombre desde la prehistoria hasta la época actual, encierran una gran importancia como testimonio del acontecer humano.

Entorno tecnológico: existe un desarrollo vertiginoso de las fuerzas productivas a escala mundial, unido a la apertura cubana del capital extranjero estos factores han incidido en una demanda mayor de la calidad de los productos y servicios y su tendencia a aumentar el desarrollo tecnológico. El aumento de las inversiones en el turismo y la apertura cubana a la inversión de capital extranjero ha sido determinante en el comportamiento del entorno cubano. El mayor nivel de exigencia en los productos y servicios solicitados, requiriéndose cada vez más un nivel de profesionalidad y perfeccionamiento, lo que ha traído el consecuente desarrollo de las fuerzas productivas. El surgimiento de nuevas empresas relacionadas con capital extranjero de una u otra forma, la introducción de tecnologías de avanzadas, la diversificación de los productos y servicios prestados por las mismas, son características presentes en el ámbito empresarial. Se produce una renovación paulatina de la tecnología existente en correspondencia con la disponibilidad divisa que permita el acceso a ella.

Entorno ecológico: en Cuba existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente, se promueve el desarrollo turístico en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la entidad. El Ministerio de Turismo, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Economía y Planificación y demás órganos y organismos competentes, desarrolla estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del turismo. La promoción internacional del turismo cubano como un turismo sano, y el encontrarse en el territorio instalaciones naturales dedicadas específicamente al reestablecimiento de la salud, la conservación de medio ecológico, constituye una premisa fundamental para los próximos años.

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

El análisis del entorno específico de la organización se realizó tomando en cuenta el enfoque de las cinco fuerzas de la competencia mencionado anteriormente.

Clientes principales: entre los principales segmentos de mercado que se alojan en el hotel se encuentran: turismo de paquete acompañado de guía y chofer, turismo directo, y turismo nacional, patrocinado por empresas y firmas tanto cubanas como extranjeras. En cuanto al turismo internacional, los principales países emisores son: Inglaterra, Holanda, Alemania y Francia. Por las encuestas realizadas en el hotel al 50% de la ocupación, se puede apreciar que el área de Regiduría de Pisos del hotel se encuentra en la preferencia de sus actuales clientes sobresaltan la limpieza y la higiene de las habitaciones. En sentido general, el resultado del análisis realizado ha demostrado la percepción favorable de los clientes sobre los servicios del área en el hotel.

Dentro de las principales oportunidades de mercado se encuentra el rico potencial histórico, cultural y natural de Sancti Spíritus, lo cual se ha posesionado en la mente de los Receptivos y Agencias por sus valores.

Se suma a todo esto la construcción de nuevos hoteles en Trinidad con un estrellaje superior, lo que favorece el flujo turístico al destino, por lo que la ubicación geográfica del hotel, así como el confort de sus habitaciones y el trato amable y personalizado que los caracteriza, se convierte en un deseo de los turistas de recorrido en la provincia.

Con relación a los avances tecnológicos en las tendencias actuales de la hotelería, el área de alojamiento aún está un poco distante de alcanzarlas, pues los sistemas de reserva instalados son un poco arcaicos.

La estrategia de comercialización que lleva el hotel para su eficiente gestión de alojamiento está basada en incrementar el nivel de gestión en la promoción y comercialización de los productos y servicios turísticos y consolidar la calidad como elemento diferenciador de su producto alojamiento, proporcionando vivencias significativas a sus clientes a través de un servicio de excelencia y una atención personalizada, afable, con hospitalidad e inmediata a las necesidades y solicitudes de los clientes. Son aplicadas frecuentemente encuestas a los clientes, y los resultados han sido favorables respecto al nivel de satisfacción.

Principales proveedores: el hotel tiene como sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Dado el carácter de los servicios que brinda la entidad, se deben buscar proveedores estables, que sus productos cumplan las normas de calidad establecidas. El principal proveedor del área es comercializadora I.T.H. es el suministrador de alimentos, materiales de

oficina, además de Suchel Camacho que es quien abastece de amenities al área.

Análisis de los competidores: existe una gran competencia que caracteriza el mercado actual dado por la presencia de un gran número de negocios turísticos, el Hotel está insertado en región cargada de competidores, pero el competidor directo de la instalación es la Villa “Los Laureles”, con un alojamiento que cuenta con 68 habitaciones, climatizadas de ellas 6 sencillas, 8 triples y el resto dobles, todo esto con un confort que incluye baño privado, aire acondicionado, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente.

Análisis externo del área de alojamiento.

Para realizar esta actividad se hizo una sesión de trabajo empleando la tormenta de ideas en el grupo de trabajo a partir de las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores del área, a partir de la cual se definieron las principales oportunidades y amenazas del área de alojamiento del hotel y se definieron las siguientes:

Amenazas:

1. Demoras e inestabilidad en la entrega y reposición de la lencería dentro de la entidad.
2. Incremento de la competencia con el desarrollo del alojamiento de los hoteles en el centro de la ciudad y en especial con la Villa Los Laureles que está ubicada al frente de la instalación, sin importar que es de menor categoría.
3. Aparición de alojamientos más atractivos y diversificados a nivel nacional.
4. Crisis financiera que azota al mundo.
5. Ausencias de programas de formación adecuados para los trabajadores del área lo que reduce su capacidad para actualizarse.

Oportunidades:

1. Creciente interés por los centros históricos y construcciones que forman parte del patrimonio cultural cubano en los mercados emisores y el aumento de la demanda de turismo cultural.
2. Cercanía a la ciudad, alojamiento cercano al Centro Histórico de la ciudad del Espíritu Santo.
3. Posibilidad de alojamiento para clientes nacionales directos.
4. Sistema de formación (Formatur) en Trinidad.
5. Alojamiento con clima favorable para desarrollar el turismo todo el año.

Análisis interno del hotel.

Con relación al análisis interno del área objeto de estudio se determinaron las principales debilidades y fortalezas, las cuales se muestran a continuación.

Debilidades:

1. Deficiente planificación a corto, mediano y largo plazo.
2. La entrega de los reportes de habitaciones en el área de Regiduría de Pisos provoca demoras innecesarias en el proceso de servicio.
3. Por problemas de transportación dentro de la instalación la lencería no es entregada en tiempo a la camarera.
4. Normas de habitaciones a limpiar por encima de las posibilidades de la camarera.
5. Existen diferencias entre las actividades que se realizan y lo que indican los manuales de procedimiento.

Fortalezas:

1. Alto sentido de pertenencia por parte del personal del área, con gran disciplina y creatividad.
2. Buen clima laboral entre los trabajadores del área y sus jefes directos.
3. Buenos niveles de desempeño del personal de alojamiento y con años de experiencia de trabajo.
4. Existe un alto aprovechamiento de la jornada laboral por parte de todos los trabajadores que laboran en el área.
5. Las camareras están bien preparadas porque reciben capacitación frecuentemente relacionado con las actividades que realizan.

Al cierre de cada mes los resultados económicos se consolidan y se emiten los Estados Financieros, los que son presentados con frecuencia mensual a la gerencia provincial. Los Estados Financieros que se presentan son los siguientes: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Origen y Aplicación de Fondos y Estado Comparativo del Presupuesto.

Como parte de sus proyecciones está el incremento en la eficiencia económica de manera que permita un mejor uso de los recursos disponibles y responda a la estrategia de desarrollo del territorio. El área de alojamiento se propone cumplir sus compromisos de trabajo colateralmente con un proceso de reparación, reposición y mantenimiento para el mejoramiento de la planta habitacional, con el objetivo de elevar los niveles de satisfacción del cliente, brindando el mayor acondicionamiento y confort de sus habitaciones, de acuerdo a su categoría y clasificación.

3.6 Validación del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método de Criterio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica hotelera, y directivos de la actividad turística de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser identificada como experto debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Criterio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer (2006), quedando como sigue:

Paso 1. Determinación del número de expertos.

Paso 2. Selección de los expertos, definiendo las características que debe reunir una persona para ser considerado un experto.

Paso 3. Diseño y aplicación de un instrumento de validación sobre los elementos a medir.

A continuación se desarrollan los pasos definidos en la investigación:

Paso 1:

Para la formación del grupo de trabajo en el área de alojamiento del hotel, se procedió a determinar el número de expertos necesarios, para ello se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete (7) expertos (Anexo 3).

Paso 2:

A los efectos de este trabajo se ha considerado como requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- 1 Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- 2 Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de Alojamiento.
- 3 Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad.
- 4 La representatividad de los lugares de procedencia (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos).

A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo quedando conformado el mismo como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Relación de expertos seleccionados.

Expertos	Años de experiencia
Gerente general	5
Profesor del CETAD	5
Jefe de recepción	17
Recepcionista	10
Licenciado en turismo	2
Ama de llaves	19
Ingeniero industrial	11

Fuente: elaboración propia

Paso 3:

Para realizar la validación se diseñó un instrumento (Anexo 4), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto así como cada uno de sus pasos, que los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

Los expertos deben evaluar una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica
- Racionalidad.
- Aplicabilidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos

En la Tabla 3.2 se muestra la valoración dada por los expertos sobre las características del procedimiento.

Tabla 3.2: Valoración dada por los expertos sobre las características del procedimiento

ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	VALORACIÓN		
		MEDIA	MEDIANA	MODA
CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO				
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de las áreas de alojamiento en los hoteles cubanos.	5,00	5	5
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.	4,63	5	5
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan de negocios.	5,00	5	5
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan de negocios.	4,63	5	5
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.	5,00	5	5
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones del área de alojamiento de los hoteles en Sancti Spíritus.	4,25	4	4

Como puede apreciarse la valoración de los expertos sobre las características del procedimiento fue positiva, con puntuaciones por encima de 4. Los aspectos mejor valorados fueron la contextualización, el carácter integrado y la racionalidad.

En la Tabla 3.3 se muestra la valoración dada por los expertos sobre los pasos del procedimiento.

Tabla 3.3: Valoración dada por los expertos sobre los pasos del procedimiento.

ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	VALORACIÓN		
		MEDIA	MEDIANA	MODA
ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS PASOS				
Caracterización del área de alojamiento.	Es adecuada la descripción del área.	5,00	5	5
Descripción del servicio alojamiento.	La etapa es útil como punto de partida para el diseño del Plan de Negocios y necesaria para seleccionar los mejores.	5,00	5	5
Análisis del segmento demercado.	Es conveniente partir de investigar las características y necesidades de los mercados disponibles.	5,00	5	5
Estrategia de comercialización.	Es importante definir las estrategias de precios, distribución, comunicación y su análisis correspondiente.	5,00	5	5
Estructura y Gestión de los Recursos Humanos.	La coordinación de todos los factores implicados así como la planeación de cada uno de los elementos del plan es un factor básico para su éxito.	5,00	5	5
Información económica- financiera.	El paso es necesario para conocer el respaldo financiero con que cuenta el área de alojamiento y el hotel para el desarrollo del Plan de Negocios.	5,00	5	5
Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento.	Se debe tener dominio sobre el funcionamiento adecuado del área de alojamiento de acuerdo a lo establecido por los niveles superiores pertinentes.	5,00	5	5
Plan de implementación.	La definición del momento adecuado, los riesgos, los responsables y del ámbito en que se va a poner en marcha el plan es un factor determinante para su éxito.	5,00	5	5
Información adicional.	Resulta útil para la retroalimentación del hotel reforzar el contenido del plan con datos de interés.	4,25	4	4
Resumen ejecutivo	Un adecuado resumen ejecutivosaltar los aspectos más relevantes contenidos en el plan demanera sintetizada pero precisa.	4,63	5	5

Se encontró una alta valoración de los pasos del procedimiento por parte de los expertos. Solo no tuvieron la máxima puntuación la información adicional y el resumen ejecutivo.

El procedimiento se corresponde con las tendencias modernas de gestión de alojamiento, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica; manifiesta una evidente consistencia lógica, es comprensible y asimilable por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, así como posible de extender a otras áreas de alojamiento de hoteles con similares características en el sector turístico cubano, con sus correspondientes adecuaciones, manifestándose así su parsimonia, flexibilidad y perspectiva.

Estos resultados también validan los distintos procesos analítico-deductivos contenidos en el procedimiento propuesto, demostrándose así su capacidad para asegurar la correspondencia con los objetivos estratégicos del área de alojamiento, la planeación cualitativa y cuantitativa de sus recursos disponibles, así como la planeación de los restantes procesos en función de los elementos precedentes.

Existen múltiples métodos para llevar a cabo un análisis económico que justifique una investigación, ya que generalmente, estos trabajos presentan algunas limitaciones. Lo importante es considerar todo lo relativo a los costos y beneficios derivados del establecimiento del procedimiento propuesto. Realizando un breve análisis económico a través de la relación costo-beneficio se considera económicamente la factibilidad del proyecto.

Como principal resultado de esta investigación se propuso un procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el área de alojamiento del Hotel, el cual puede contribuir al incremento en la eficiencia organizacional, con un enfoque de proceso que permita detectar y prevenir problemas antes de que ocurran a partir de una guía de trabajo previamente elaborada, tomando como base las necesidades reales del área de alojamiento y la disponibilidad real de cumplimentar los objetivos que se propone para el logro de sus funciones.

La existencia de un procedimiento para la elaboración del plan de negocio facilita la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan de negocio con características específicas para el área de alojamiento como una herramienta vital en el mundo de la gestión hotelera.

3.7 Conclusiones del tercer capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento de pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión hotelera.
2. Se demostró con su aplicación y consecuente validación, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en la investigación.
3. La adopción y posterior implantación del procedimiento propuesto en el hotel Villa La Granjita ha proporcionado un importante grupo de beneficios tangibles e intangibles, evidenciándose una tendencia positiva en los indicadores que caracterizan la gestión de alojamiento, lo que unido a los aspectos expuestos con anterioridad, han permitido validar la hipótesis general de investigación planteada.
4. El Juicio de los expertos fue consistente en cuanto a la evaluación del procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento del hotel Villa La Granjita, de esta forma queda corroborada también la hipótesis de investigación planteada.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en las particularidades del área de alojamiento de los hoteles. Se encontraron 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 como en los que operan las entidades turísticas cubanas.
2. La caracterización del Hotel Rancho Hatuey permitió identificar las particularidades del área de alojamiento, así como las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el buen desarrollo del plan de negocio. Se encontraron deficiencias centradas en la planeación estratégica y la capacitación del personal.
3. El procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocio parte de describir las características del área de alojamiento, analizar los productos y servicios que ofrece, así como los segmentos de mercado a los cuales se dirigen, 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.
4. La valoración de los expertos acerca del procedimiento propuesto, permite afirmar que 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.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el procedimiento propuesto en otras Unidades Estratégicas de Negocio del Hotel Rancho Hatuey como animación y gastronomía.
2. Evaluar la incidencia de la implementación del procedimiento en los niveles de satisfacción de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, C.J.L. (2001) El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer (México) Nro2. Págs. 6 – 12
- Ansoff, H.I. (1993) Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, Hages. México: Editora Trillas
- Ayala, C.H. (2001) Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas
- 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
- 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
- Barómetro del Turismo Mundial 2007-2008. Observatorio exterior. Web site:
<http://www.camempresas.com/CAMPProduccion/comun/mostrarNoticia.asp?idSeccion=487853&idContenido=831366&mostrarVolver=1>
- Braley and Myers. (1993) Fundamentos de Financiación Empresarial, 4taedición. Editora Mc. Graw Hill, México
- Bueno, C.E. (1974) El sistema de información en la Empresa./Eduardo Bueno Campos. Confederación española de Cajas de Ahorro. Madrid Pág.97
- Camacho, C.L. (2008) Un turismo perspectivo y en desarrollo. 7 de Enerodel 2008. localizado en web site:
<http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=3169>
- Camps, T.J. (2004) Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. Departamento de Dirección de Empresas Universidad de Valencia.
- Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”
- Chacón, R.B. (1999) "Aprendiendo a Negociar" Beatriz Chacón Ramírez, Maira Infante Nápoles. Revista Economía y Desarrollo Nr 2. Cuba
- Chavienato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración / Idalberto Chavienato. México: Editorial Mac Graww Hill

- 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-de-negocio.shtml?monosearch>
- Cubanacan (2002) Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial Cubanacan. Diciembre 2002
- De Arquer, M.I. (2006), Fiabilidad humana. Métodos. Centro nacional de condiciones de trabajo. www.mtas.es/insht/ntp/ntp (En línea 2006)
- 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>
- 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
- Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana. EAEHT
- 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
- Directorio Turístico de Cuba. (1998-2007) Boletín semanal de la industria turística cubana. Disponible en: www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes
- 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
- 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>
- Gallegos, J. F. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. España
- Gallegos, J. F. (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0

- Guerras, L. A. y García -Tenorio J. (1995) Las unidades estratégicas de negocio: autonomía o interrelación, Dirección y Organización, nº 14, abril- junio
- 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
- 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
- González Valdés, Berta Leidy (2007) Diseño del Plan estratégico de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 338.4791/Gon/D. Febrero 2007
- González Valdés, Berta Leidy (2007a) Proyección estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 338.4791//P. Febrero 2007
- González Valdés, Berta Leidy y col. (2007b) Aplicación de la Dirección por Objetivos con enfoque de valores y plena participación en la Dependencia Interna de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 658/Gon/A. Octubre 2007
- González Valdés, Berta Leidy (2007c) Aplicación del Procedimiento de diagnóstico general para el perfeccionamiento de la gestión hotelera. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. Código 658/Gon/A. Octubre 2007
- González Valdés, Berta Leidy y Moya M. Y. (2007d) Diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en entidades turísticas. Ponencia en evento. Tercer Encuentro de la Red Iberoamericana de Evaluación y Decisión Multicriterio. R.E.D.-M. 2007. Universidad de Occidente. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán. México. 5-8 de noviembre del 2007
- González Valdés, Berta Leidy (2007e) La calidad en los servicios de laRecepción hotelera. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica: <http://www.gerencie.com/calidad-en-los-servicios-de-la-recepcion-hotelera.html>
- González Valdés, Berta Leidy (2008) Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación practica en la Empresa ISLAZUL Villa

- Clara. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara Código 658.Gon.E Junio 2008
- González Valdés, Berta Leidy (2008a) Diagnostico actual y perspectivo de la situación del alojamiento Turístico en Villa Clara. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara Código 658.Gon.D julio de 2008
- González Valdés, Berta Leidy, Moya. M.Y. y Martínez Martínez, C.C. (2008) Procedimiento para el Plan Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. Artículo para la Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, ISSN 1681-9713
- González Valdés, Berta Leidy y Moya. M.Y. (2008a) La hospitalidad como factor básico para la satisfacción del cliente en las empresas turísticas. 27/junio/2008. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: <http://secretosenred.com/articles/7661/1/La-hospitalidad-como-factor-basico-para-la-satisfacción-del-cliente-en-las-empresas-turisticas/Page1.html>
- González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez C.C. (2008) El pensamiento administrativo en las entidades turísticas. Fecha: Junio 2008. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: <http://www.monografias.com/trabajos60/pensamiento-administrativo-turismo/pensamiento-administrativo-turismo2.shtml>
- González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008a) Experiencias en el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de transito, categoría tres estrellas. Ponencia en evento Tercer Taller Internacional de Hotelería y Turismo HOTELTUR, VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. 16 al 18 de octubre de 2008, Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba
- González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008b) Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de transito en Cuba. Artículo publicado en revista electrónica TURyDES. ISSN 1988-5261 Vol 2, Nº 4. <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/index.htm>
- González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, C.C. (2008c) Experiencias en el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Artículo en

Memorias del Tercer Taller Internacional de Hotelería y Turismo, HOTELTUR 2008, VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. 16 al 18 de octubre de 2008, Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba. ISBN 978-959-250-417-2

González Valdés, Berta Leidy y Martínez, C.C (2009) Procedimiento gerencial para la elaboración del plan de negocio del área de alojamiento de pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara. enero 2009

Hernández, M.R., y Zaragoza R.L. D. (2004). Plan de Negocios para la creación del aserradero "San Felipe Maderas". Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Diciembre

Herrera, L.K. (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV. 31 p. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas

Infante, N.M. y Carballosa T.R. (2001) Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios. Cuba. <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml?monosearch>

Jarrillo, J.C. (1992) Dirección Estratégica. España: Editorial Mac Graw Hill; 1992

Kloter, P. (1992) Dirección de Marketing / P. Kloter. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior: 1992.T. I y II

Krapf, K. (1953): La consumición turística. Traducción de Francisco Muñoz de Escalona. Editado por eumed-net en 2004; accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>

Koontz, H. (1991) Elementos de Administración / Harold Koontz, Heinz Weihrich. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior; 614 p

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

Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13- 64

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-de-Negocios---Business-Plan--Como-empezar.html>

Sol Melia (2000) Manual de formación. Dirección de Alojamiento. Sol- Melia

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%20art%201.1.12.htm](http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Aport%20art%201.1.12.htm)

Martín F.R. (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2003

Marrero, C. M. (2007) Conferencia del Ministro de Turismo, sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007

Martínez Martínez, C.C. (2003) El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. 24p

Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2007) El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas. Monografía en formato digital.
<http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml>

Martínez, C.C., González Valdés, Berta Leidy y Moya, M.Y. (2004) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en empresas del sector turístico. Ponencia en evento. Primer Taller Internacional de Hotelería y Turismo HOTELTUR, IV Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Santa Clara. Cuba. 18 – 21 de octubre del 2004

Martínez, C.C., González Valdés, Berta Leidy y Moya, M.Y. (2004a) Procedimiento para el Diseño e Implementación del Plan Estratégico en empresas del sector turístico. Artículo en Libro Proceedings IV International Conference on Applied Enterprise Science. CICE 2004, por Shaker Varleg GMBH, Otto-von- Guericke- Universitat Magdeburg, Germany ISBN 3-8322- 3143-9. ISSN 1618-2308, Págs. 210-217 vinculados a resultados de investigación

Martínez Martínez, C.C. y González Valdés, Berta Leidy (2005) Gestión de los Recursos Humanos basada en Competencias laborales. Escenario empresarial: las entidades turísticas. Artículo en la Revista APUNTES, Suplemento 7, enero-diciembre 2005,

número revista 10, volumen suplemento, Pág. 47-61. Editorial Balcón, ISSN 1727-1487

Martínez Martínez, C.C. González Valdés, Berta Leidy y Moya, M.Y. (2006) Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística: Experiencias de aplicación. Artículo en Memorias de la V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. II Taller Internacional Hotelería y Turismo (HOTELTUR 2006). Octubre 2006. Santa Clara Cuba. Editorial Feijó. ISBN 959-250-297-8

Martínez Martínez, C.C. González Valdés, Berta Leidy y Moya, M.C. (2006a) Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística: Experiencias de aplicación Ponencia en evento. Segundo Taller Internacional de Hotelería y Turismo HOTELTUR, IV Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Centro de Convenciones Bolívar. Santa Clara. Cuba. 18 – 21 octubre de 2006

Martínez Martínez, C.C. (2007) Manual de preparación de pequeños proyectos empresariales. Universidad Estatal Amazónica. 116 p

Martínez Martínez, C.C. y González Valdés, Berta Leidy (2007) Sistema de Información para Directivos de Entidades Turísticas. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos61/sistema-informacion-directivos-turismo/sistema-informacion-directivos-turismo2.shtml>

Martínez Martínez, C.C. y González Valdés, Berta Leidy (2008) Etapas fundamentales del ciclo administrativo. enero 2008. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/etapas-fundamentales-del-ciclo-administrativo.htm>

Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero

Mengunzzato, M. y Renau, J.J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, 1991

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

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona. 1984

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>

- Morales T.C.E. (2007) Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las AAVV de Villa Clara. Tesis en Opción al título de Master en Administración de Negocio, Universidad Central de las Villas
- Muñoz, de E.F. (2004) Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed-net; en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>
- Muñoz, de E.F. (2004a) La Industria Turística. Editado por eumed-net. [accesible a texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/libreria/completo](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/completo)
- NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
- Nueno, P. (1992) Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas / Pedro. Nueno. Madrid. 1992
- 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 Web site: http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=1665&idioma=S
- OMT, (2006) Noticias de la OMT BREVES EN E&T Fuentes: Comunicadode prensa de la OMT. Versión digital. World Tourism Barometer, Volumen 4 (Madrid): 7-8, No.3, octubre 2006
- Peña, R.Y. (2005) Diseño del Plan Estratégico hasta el 2008 del Hotel VillaLa Granjita. Trabajo de diploma. CETUR-UCLV
- Pereira, J.E. (2006) El Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocio.htm>
- Pichardo, C.J. (2007). Planta hotelera en Cuba, cierre diciembre 2006. Revista CIDTUR. Panorama Hotelero, marzo 2007
- Polimeini, R.S. (1990) Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. / Ralph R. Polimeini. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1990
- Porter, M. E. (1997) Estrategias Competitivas / M. E. Porter. México: Editora Continental S.A.
- 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

- Rodríguez, F.R. y col. (2000) Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Marzo 2000
- Sallenave, J.P. (1997) Gerencia y Planeación Estratégica / Jean Paul Sallenave. Colombia: Editorial Norma S. A; 1997
- Suárez, A.S. (1983) Diccionario Económico de las Empresas. Ediciones Pirámides S.A. Madrid. 1983
- 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
- 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 web side: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_julsep_07.htm
- 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-de-negocios.shtml>
- Vásquez, R.J. (2004) Herramientas gerenciales de Inteligencia empresarial. Aplicación en la elaboración de un Plan de Negocios. Consultoria Biomundi, IDICT. Calle 200, Nro 1922. La Habana Cuba
- Visión CIDTUR (2007) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro 1 marzo 2007
- Visión CIDTUR (2006) Estadística hotelera. Revista especializada. Panorama hotelero. Centro de Información y documentación turística, EAEHT Nro 4 diciembre 2006
- Wald, A. (2005) ¿Quién necesita un Plan de Negocio? Artículo en formato digital. [Sitio web: http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/81.htm](http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/81.htm)
- Yandle, C. E, (2006) Correcta redacción de un Plan de Negocio. Centro de Información y Recursos para PYMES. <http://www.businessplan.mspx.htm/>
- Yañez G.E. (2004) Dirección Estratégica: Decisiones Estratégicas La Habana: Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. 239 p

Anexo 1: Cuadro resumen de algunas definiciones de plan de negocio.

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.
Vicki 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.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Cuadro comparativo de las metodologías propuestas por los diferentes autores sobre plan de negocio.

Autores Pasos	Nueno 1992	Helmick 2000	Infante 2001	Ezerega 200	Fontanez 2005	Pereira 2006	Martínez 2000
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 funcionamiento	X					X	X
Plan de implementación	X			X			X
Información adicional		X	X		X		
Resumen Ejecutivo	X	X	X		X		X

Anexo 3. Aplicación del procedimiento de selección de expertos.

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad (1)$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1-\alpha = 0.99 \quad P = 0.01 \quad I = \pm 0.10 \quad K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado al aplicar (1) $M = 6.58 = 7$ expertos.

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se siguieron los pasos siguientes:

- a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito en la Tabla 1.

Tabla 1. Grado de conocimiento de los expertos.

<i>Expertos</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										X
2										X
3								X		
4										X
5									X	
6							X			
7								X		
8									X	

9									X
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 2. Los resultados se detallan en la Tabla 2.

$$K_{cj} = n \bullet (0,1) \quad (2)$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

Tabla 2. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kcj	1	1	0.7	1	0.9	1	0.8	0.9	0.6

b) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 3, los resultados se muestran en la Tabla 3.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (3)$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j".

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Tabla 3: Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaj	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 4 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la Tabla 4.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \quad (4)$$

Donde:

K_j : Coeficiente de Competencia del experto "j"

K_{c_j} : Cociente de Conocimiento del experto "j"

K_{a_j} : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

Tabla 4: Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto

	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>	<i>E9</i>
<i>K_j</i>	0.9	0.9	0.75	0.9	0.8	0.70	0.65	0.8	0.75
<i>Nivel</i>	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio

En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los cinco expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto", más aquellos dos que mayor nivel de competencia "Media" alcanzaron (E7 y E9).

Anexo 4: Instrumento para validar el procedimiento propuesto.

Usted es un experto seleccionado para validar la factibilidad del procedimiento para elaborar el Plan de Negocios del área de alojamiento en el Hotel.

Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, y la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
<i>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</i>		1	2	3	4	5
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de las áreas de alojamiento en los hoteles cubanos.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.					
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan de negocios.					
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan de negocios.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones del área de alojamiento de los hoteles en Sancti Spíritus.					

ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS PASOS						
Caracterización del área de alojamiento.	Es adecuada la descripción del área.					
Descripción del servicio alojamiento.	La etapa es útil como punto de partida para el diseño del Plan de Negocios y necesaria para seleccionar los mejores.					
Análisis del segmento de mercado.	Es conveniente partir de investigar las características y necesidades de los mercados disponibles.					
Estrategia de comercialización.	Es importante definir las estrategias de precios, distribución y comunicación y su análisis correspondiente.					
Estructura y Gestión de los Recursos Humanos.	La coordinación de todos los factores implicados así como la planeación de cada uno de los elementos del plan es un factor básico para su éxito					
Información económica-financiera.	El paso es necesario para conocer el respaldo financiero con que cuenta el área de alojamiento y el hotel para el desarrollo del Plan de Negocios.					
Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento.	Se debe tener dominio sobre el funcionamiento adecuado del área de alojamiento de acuerdo a lo establecido por los niveles superiores pertinentes.					
Plan de implementación.	La definición del momento adecuado, los riesgos, los responsables y del ámbito en que se va a poner en marcha el plan es un factor determinante para su éxito.					
Información adicional.	Resulta útil para la retroalimentación del hotel reforzar el contenido del plan con datos de interés.					
Resumen ejecutivo	Un adecuado resumen ejecutivo resaltar los aspectos más relevantes contenidos en el plan de manera sintetizada pero precisa.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento:
