

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

***PLAN DE NEGOCIO CON ENFOQUE AL DESARROLLO  
LOCAL EN HOSTALES NO ESTATALES DE SANTA  
CLARA. APLICACIÓN CASO DE ESTUDIO  
“HOSTAL PILAR”.***

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

**Autora: Lic. Orietta Yadira Monagas González  
Tutora: MSc. Berta Leidy González Valdés**

**Santa Clara  
2013**

**P**  **PENSAMIENTO**

*“La planificación debe convertirse con el tiempo en el centro de toda acción política”*

*Ernesto Che Guevara*

**D**  
**DEDICATORIA**

## **Dedicatoria**

*A mi hija, principal motivación de mi  
vida.*

# A **AGRADECIMIENTOS** ✨

## *Agradecimientos*

*A Bertica, gracias por el apoyo incondicional.*

*A mi esposo y familia por la comprensión en los momentos más difíciles.*

*A mis compañeros de trabajo, por su colaboración y ayuda en todo momento.*

*A Sireno, por la búsqueda incesante y la investigación.*

*A Pilar, gracias por la confianza depositada en la investigación.*

*A todos muchas gracias.*

# R RESUMEN

## **RESUMEN**

El logro de una buena planificación permite ofrecer lineamientos consecuentes para la gestión empresarial, lo que constituye una función básica y punto de partida para las pequeñas empresas de alojamiento turístico. En la presente investigación se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes con este fin, así como el análisis de los antecedentes y tendencias en la evolución de las Mipymes de alojamiento y su influencia en el desarrollo local. Se aporta como resultado principal, el diseño de un procedimiento que permite elaborar el plan de negocio en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de los hostales no estatales, validado mediante su aplicación en el Hostal Pilar situado en el centro de la ciudad de Santa Clara perteneciente al destino turístico de Villa Clara, como respuesta a la necesidad creciente de garantizar el desarrollo del sector no estatal en el territorio, según lo planteado en la Política Económica y Social del Estado Cubano. Se establecieron riesgos y un plan de acciones para garantizar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia. Se trabajó en tiempo real, aplicando técnicas para la obtención de información, así como su posterior procesamiento para obtener los resultados científicos que permitieron comprobar la hipótesis planteada.

El procedimiento diseñado comprende varias fases entre las que se establecen relaciones de interdependencia. Se arriba a conclusiones y recomendaciones que integran los aportes más relevantes alcanzados con la investigación realizada.

# **I** **ÍNDICE**

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO 1: MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION</b>	
1.1. Introducción	9
1.2. Tendencias e impactos del turismo en el Desarrollo Local	10
1.2.1. Papel de las empresas de alojamiento en el Desarrollo Local	12
1.3. La Planificación en las pequeñas empresas de alojamiento	14
1.3.1. Tendencias actuales en la planificación y gestión de la micro, pequeña y mediana empresa	15
1.3.2. Deficiencias en la planificación de las pequeñas empresas de alojamiento en Villa Clara.	19
1.4. Estudio comparativo de los procedimientos de plan de negocio con enfoque al desarrollo local.	25
1.5. Conclusiones del primer capítulo.	27
<b>CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO CON ENFOQUE AL DESARROLLO LOCAL EN HOSTALES NO ESTATALES</b>	
2.1 Introducción	29
2.2. Premisas para el diseño del plan de negocio en hostales no estatales	29

2.3 Propuesta de procedimiento para elaborar el Plan de negocio en hostales no estatales	31
2.3.1. Fases que componen el procedimiento propuesto	32
2.4. Conclusiones del segundo capítulo	43
<b>CAPITULO 3: VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO SELECCIONADO</b>	
3.1. Introducción	45
3.2. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para el diseño del plan de negocio en una pequeña empresa de alojamiento del sector no estatal de Villa Clara	45
3.3. Resumen ejecutivo	45
3.3.1 Fase Analítica	46
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del negocio</li> <li>• Diagnostico empresarial</li> <li>• Documentos normativos</li> <li>• Análisis del mercado</li> </ul>	
3.3.2 Fase estratégica	49
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comercialización</li> <li>• Estrategia de precios</li> <li>• Estrategia de distribución</li> <li>• Estrategia de promoción</li> <li>• Coordinación y organización de los Recursos Humanos</li> <li>• Información económica financiera</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos sociales y económicos</li> <li>• Proyección local</li> </ul>	
3.3.4 Fase de Implementación y Control	57
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos</li> <li>• Plan de acciones</li> </ul>	
3.4 Validación	59
3.5 Conclusiones	60
<b>CONCLUSIONES</b>	61
<b>RECOMENDACIONES</b>	63
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 Estadísticas del crecimiento del turismo en Cuba 2012.	
Anexo.2 Identificación y Categoría de los establecimientos de alojamientos	
Anexo 3 Definiciones de Pymes.	
Anexo 4 Resolución 283/2011 del Instituto Nacional de la Vivienda	
Anexo 5 Hostales en Villa Clara y arribo de turismo por nacionalidad hasta Noviembre 2012	
Anexo 6 Procedimientos para la elaboración de planes de negocio	
Anexo 7 Análisis comparativo de los procedimientos para la elaboración de los planes de negocios	

# **I** **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN.**

La actualización del modelo económico cubano, discutido y analizado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, dispuso el “Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social” con el fin de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. (Proyecto final, 2011)

El modelo reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, forma principal en la economía nacional, a otras modalidades como los arrendatarios y trabajadores por cuenta propia.

En este modelo prima la planificación, teniendo en cuenta las tendencias del mercado. La planificación debe abarcar y regular las formas de gestión no estatales que se apliquen y debe ser más objetiva en todos los niveles. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones.

Por la importancia que se le brinda a las formas de gestión no estatales, y lo decisivas que estas pueden ser en el desarrollo local de los territorios, además de que en los mismos también se plantea la ampliación del trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan, se decide realizar este trabajo donde se pretende, realzar la importancia de las entidades de alojamiento no estatales en nuestro territorio, y coadyuvar a la organización interna de las mismas.

A partir de los años cincuenta el turismo se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el auge económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países. Una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento, el cual constituye el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares.

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. De lo anterior se infiere la necesidad de crear pequeñas empresas de alojamiento, flexibles, capaz de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno, que reúnan las características exigidas hoy por el turismo internacional; infraestructuras ya construidas que no necesiten de presupuestos estatales.

En correspondencia con lo orientado por la Comisión de la Política Económica del VI Congreso, concerniente a la importancia del trabajo por cuenta propia, a arrendadores de establecimientos, y otras formas que pudieran contribuir a elevar la eficiencia y a partir de lo establecido en el Decreto-Ley No. 275 en su Resolución No 283/2011 del Instituto Nacional de la Vivienda, se ajusta la actividad de arrendamiento a los nuevos enfoques de la política impositiva y a la flexibilización del ejercicio de la actividad por cuenta propia para las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, o también conocidas en nuestro país como hostales, las cuales se refuerzan por lo planteado en la Política para el Turismo, donde dice que la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.

Estas pequeñas empresas, en su generalidad familiares, durante los primeros años tuvieron un paulatino crecimiento, aunque siempre han mantenido cierta inestabilidad dada principalmente por deficiencias en su gestión, caracterizada por la inexistente planificación, así como la espontaneidad y operatividad de sus propietarios.

En este sentido, es preciso establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, la optimización y altos niveles de calidad en la gestión de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales en correspondencia con el desarrollo local, turístico y sus potencialidades que ayude a encontrar soluciones a los problemas y a las imperfecciones en los sistemas de gestión administrativos que presentan por desconocimiento y ausencia de herramientas que le permitan un funcionamiento eficiente y una organización integral, contribuyendo a lograr su estabilidad en el mercado.

En la bibliografía consultada, se identifica el plan de negocio como una herramienta de gestión para la administración ya sea de pequeñas o grandes empresas de forma necesaria e imprescindible, para cualquier empresario que vaya a comenzar un negocio, o tenga que repensar el mismo. Este constituye un documento que toda empresa debe tener implantado, ya que provee de una herramienta gerencial, que permite evaluar el trabajo de la empresa o negocio con vistas a su desarrollo.

La investigación que se presenta estudia las pequeñas empresas de alojamiento en Santa Clara, específicamente en aspectos relacionados con su gestión y planificación, por el papel significativo que pueden revertir en el desarrollo local así como el aumento de visitantes al territorio, que busquen conocer su historia, cultura e identidad, lo que a su vez incrementaría los ingresos por este concepto.

Es evidente la carencia de formas de organización e integración empresarial y herramientas de gestión exclusivas para estas pequeñas empresas de alojamiento no estatales, que contribuyan a mejorar su productividad y competitividad, lo cual dificulta su inserción, estabilidad y supervivencia en el mercado. Se identifica un cierto aislamiento de estas empresas al sistema turístico y de los órganos que intervienen en el desarrollo local, no permitiendo el desarrollo integral, sostenible y sustentable de estas instalaciones.

Lo anterior se deriva en la necesidad de una herramienta de planificación que permita, en primera instancia la organización interna de las mismas, contribuyendo al orden de la información y que establezca por escrito las estrategias, políticas, objetivos y acciones que necesitan como parte de su proyección. Se debe trabajar en la mejoría de sus sistemas de administración, en función de alcanzar mejores resultados individuales y colectivos en su desempeño; y que conlleve a largo plazo a la integración entre ellas, el sistema turístico y los órganos locales que tienen que ver con el desarrollo local / regional del turismo en Santa Clara, y en consecuencia con la nueva política económica y social del país.

Lo expuesto en apretada síntesis constituye la situación problemática que da origen a la definición del problema científico: Inexistencia de un procedimiento

adecuado, que permita la elaboración del plan de negocio en las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, lo que conlleva a insuficiencias en su gestión.

De lo planteado, así como de la construcción del marco teórico y referencial de esta tesis se formuló la Hipótesis de Investigación: Si se diseña un procedimiento para la elaboración del plan de negocio en las pequeñas empresas de alojamiento no estatales del municipio Santa Clara, podrán disponer de una herramienta técnicamente fundamentada para la gestión de alojamiento turístico contribuyendo a la organización interna de las mismas, en función del desarrollo turístico y local, así como la satisfacción del cliente.

Esta hipótesis quedará validada al diseñar y aplicar el procedimiento y a su vez elaborar el plan de negocio para las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, aplicándolo en el objeto de estudio seleccionado.

El estudio está centrado desde el punto de vista teórico, en los procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para elaborar el plan de negocio y desde el punto de vista práctico, en el diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de negocios, en las pequeñas empresas de alojamiento no estatales de Santa Clara y su validación mediante la aplicación a un caso de estudio. A estos efectos, se selecciona el hostel Pilar por reunir las condiciones y características identificadas para la investigación, así como por mostrar su completa disposición a colaborar con el estudio, brindando información oportuna.

Se plantea como Objetivo General: Diseñar un procedimiento para elaborar el plan de negocio en las pequeñas empresas de alojamiento no estatales y aplicarlo en el hostel seleccionado; favoreciendo la mejora en su gestión, al tener una visión del servicio que oferta, permitiendo su integración al desarrollo local del territorio.

Se definen como Objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos metodológicos más actualizados a partir de la consulta de la literatura científica a nivel nacional e internacional que sustentan al sistema turístico cubano, desarrollo local, pequeñas empresas de alojamiento no estatales, Pymes y plan de negocio.

2. Realizar un diagnóstico a las pequeñas empresas de alojamiento no estatales del municipio de Santa Clara.
3. Diseñar el procedimiento que permitirá la elaboración del plan de negocio de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales.
4. Validación del diseño del plan de negocio para Pymes de alojamiento no estatales del municipio Santa Clara, mediante su aplicación en el objeto de estudio seleccionado.

La novedad científica que aporta la investigación se sintetiza en el desarrollo y adaptación sobre bases científicas de un procedimiento para la elaboración del plan de negocio de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, que permita mejorar la gestión de las mismas, así como la traducción de este enfoque de gestión en métodos y herramientas suficientemente operativas. Además de que tendrá como característica específica estar diseñado para el sector no estatal de la economía cubana, en el cual está actualmente limitado el uso de herramientas de gestión.

Como se expresó anteriormente, esta investigación busca resolver un problema científico concreto de carácter teórico-práctico, que permitirá contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales del municipio de Santa Clara para lograr su supervivencia además de su aporte al turismo y al desarrollo local / regional.

Significará un avance en el conocimiento de la problemática de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales del municipio y permitirá contar con un procedimiento para la elaboración de un plan de negocio adaptado a las pequeñas empresas de alojamiento no estatales de la región, lo cual se considera una contribución novedosa al desarrollo territorial / local.

Es esperable que la sociedad en general también sea directa o indirectamente beneficiada con los resultados de esta investigación.

Entre los beneficios que puede reportar la investigación se destacan:

- El aporte que se producirá en el campo teórico, derivado de la conceptualización de un novedoso plan de negocio para las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, orientado al desarrollo territorial / local, adecuado creativamente al municipio de Santa Clara.

- La demostración de la factibilidad de obtener beneficios de significación y utilidad práctica, a nivel económico de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, con su correspondiente impacto económico – social, medioambiental, etcétera, como aplicación de los resultados científicos obtenidos en la investigación.
- El aporte de significación metodológica, se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y métodos en el diseño del procedimiento para elaborar el plan de negocio de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, contribuyendo a perfeccionar su gestión administrativa.

Desde el punto de vista de la factibilidad del estudio, en principio, se dispone de los recursos básicos para llevar adelante la investigación.

Los recursos humanos principales, materiales y financieros están disponibles o en vías de gestión, se cuenta con acceso a bibliografía y documentos científicos que demanda una investigación de estas características a través de Internet y bibliotecas de la Universidad.

Un posible factor limitante es la dedicación al proyecto del investigador principal, sin embargo, esta se prevé pueda ser superada a través de una descarga parcial de actividades y otras medidas organizativas.

Pudieran existir algunas limitaciones en la captación de información primaria en el objeto de estudio práctico, que se tratarán de solventar con una mejor organización del estudio.

Quizás la limitación más importante puede encontrarse en la falta de datos actualizados relacionados a la situación de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, los que de existir; en su gran mayoría son incompletos y en ocasiones desactualizados. Asociado a lo anterior, se puede señalar también que la cultura empresaria local generalmente no permite el libre acceso a los datos necesarios por parte del investigador, lo que sin dudas demandará un esfuerzo importante para obtener la colaboración precisa. Una última limitante, y no menos significativa, es la disposición de los arrendatarios a ofrecer información interna de su negocio, lo cual dificulta la adecuada aplicación del procedimiento, y por ende, el diseño del plan de negocio.

Como marco de validez de la solución propuesta, hay que señalar que el procedimiento para la elaboración del plan de negocio que se propone, en principio, estará diseñado para las pequeñas empresas de alojamiento no estatales del municipio de Santa Clara aunque en lo conceptual-metodológico pudiera rebasar estos límites.

En el modelo se define como variable independiente el plan de negocio y como variables dependientes la gestión de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales.

Para dar una solución adecuada al problema científico planteado se recurre a la aplicación de diferentes métodos que respondan a las exigencias del proceso. Por ello, durante el desarrollo de la investigación se utilizará los siguientes métodos científicos:

Métodos del nivel Teórico:

- Analítico - sintético: se utilizará para procesar la información bibliográfica, analizar los fundamentos teóricos a lo largo de la investigación, así como la valoración de los resultados de los instrumentos aplicados, y detallar los procesos de diseño, implantación y validación del procedimiento.
- Inductivo - deductivo: para orientar la lógica adoptada en la investigación y la relación, contenido y forma en la propuesta de solución al problema científico declarado. Con base en éste, se elabora la hipótesis general de la investigación y se desarrolla el proceso para proponer el diseño del procedimiento para el plan de negocio en pequeñas empresas de alojamiento no estatales.
- Histórico - lógico: se utilizará para analizar los antecedentes históricos, aportaciones precedentes de la temática, determinando los aspectos que inciden en el problema, las limitaciones existentes y el estado real del fenómeno que se estudia, teniendo en cuenta, la lógica de la organización del mismo.
- Modelación: con la finalidad de hacer abstracciones para diseñar el procedimiento adecuado al objeto de estudio y la problemática planteada.
- Sistémico-estructural: se aplicó en la concepción y fundamentación del proceso investigativo y particularmente en la elaboración del procedimiento propuesto y la integración sistémica entre sus etapas.

- Coloquial: para realizar la presentación y discusión de la propuesta del procedimiento y sus resultados en eventos científicos.

Métodos Empíricos: se utilizará una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

- Entrevista y Observación: para la obtención de información referente a la situación de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, el tipo de gestión, el perfil de sus propietarios. Así mismo, para la obtención de información externa de mercado, proveedores y macro ambiente.
- Métodos Estadísticos: para evaluar los resultados cuantitativos de los métodos utilizados en la investigación.
- Se utilizarán técnicas que tienen una base cualitativa, como discusiones grupo, se tratará de investigar desde dentro, manteniendo una postura neutral, y objetiva.
- El pre experimento: se le aplicará a la población con el objetivo de constatar la efectividad de la propuesta elaborada.

El análisis de los resultados se realizará combinando los tipos de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa. Estableciendo continuidad con estudios anteriores y estableciendo conceptos nuevos en la temática.

Para la presentación del informe, 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 con enfoque al desarrollo local en hostales no estatales y en el tercero se aplica y valida el procedimiento diseñado en el Hostal Pilar de Santa Clara. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta la tesis de maestría, así como la bibliografía consultada registrada según las normas Harvard. Finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

# C **CAPÍTULO 1**

## **CAPITULO 1. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar la planificación de las empresas de alojamiento, haciendo énfasis en aquellas pertenecientes al sector no estatal de la economía cubana y su influencia en el desarrollo local del turismo específicamente en Santa Clara, en correspondencia con la nueva política económica y social del país.

El estudio bibliográfico abarca los diferentes conceptos y clasificaciones para las empresas turísticas, permitiendo identificar los hostales no estatales como Pymes de alojamiento. A partir de este análisis se evalúa la planificación de las empresas de este tipo en Cuba.

Se valora con criterios científicamente fundamentados la aplicación del plan de negocio como herramienta de gestión que garantice su eficiencia e impacto en el desarrollo local del turismo en Santa Clara.

Se realiza un análisis teórico de estudios anteriores y aportes realizados por diferentes autores para ampliar el conocimiento, lo cual propicia el rigor científico de los procesos durante esta investigación, en consecuencia con la decisión del Gobierno de impulsar el desarrollo y la expansión del turismo en los territorios como uno de los principales retos que enfrenta el turismo hoy en día.

Así como continuar desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal, las actividades no estatales de alojamiento como una alternativa del sector del turismo por el aporte económico que representa para la Economía Cubana.

Dicho estudio se realizó de forma tal que contribuyera a demostrar la novedad científica de la investigación, así como su valor metodológico y práctico. Para lo cual se estableció el siguiente hilo conductor, representado en la Figura 1:

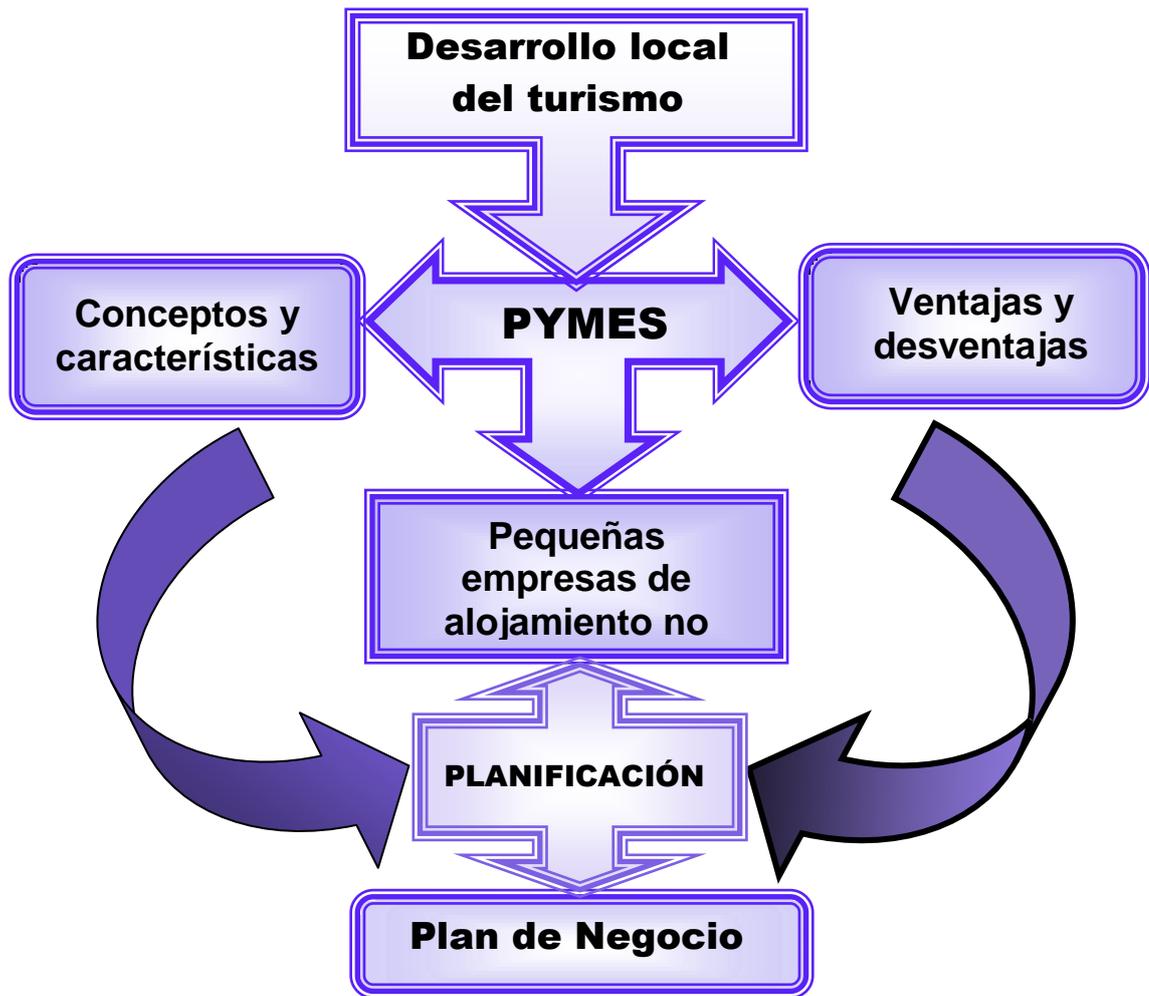


Figura 1. Hilo conductor de la investigación  
Fuente: Elaborado por la autora

## 1.2 Tendencias e impactos del turismo en el desarrollo local

El turismo es una actividad que puede modificar de manera sustancial la estructura económica de cualquier país. Es uno de los principales generadores de desarrollo económico y social no solo por su fuente de divisas, sino por ser factor primordial para alcanzar la paz, promover la identidad nacional y unificar a la sociedad. (Bitar, 2010; Marrero, 2007; Ayala, 2003; Barreiro, 2000).

En Cuba, el turismo se ha convertido en el principal generador de divisas, y aportador del crecimiento de los ingresos brutos. El fuerte desarrollo turístico en la última década y la consideración del mismo por parte del gobierno

cubano como una importante alternativa para la recuperación económica del país ha traído un crecimiento en el número de visitantes, los ingresos derivados por este concepto y la construcción de nuevas capacidades hoteleras en infraestructura turística de forma acelerada. (OMT, 2012; ONE, 2012) (Anexo 1)

En el futuro inmediato será necesario continuar la expansión de la actividad turística, teniendo en cuenta el significativo efecto de arrastre del turismo hacia el interior de la economía. Resulta poco probable que en los próximos años algún otro sector o actividad de la economía cubana sea capaz de asumir la dinámica multiplicadora generada por el turismo.

Por ello, el Estado trabaja en el crecimiento de las infraestructuras y la calidad de los productos turísticos a ofertar, teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar otros espacios que no sean solamente los que se dedican a la modalidad de sol y playa, sino también al turismo cultural, turismo de naturaleza o turismo alternativo, como modalidad de turismo que se basa en la utilización de los recursos culturales de un territorio (recursos artísticos, históricos, costumbres, etc.) orientándose hacia la preservación y fomento de los mismos. “Desde un sitio hasta una gran ciudad pueden constituir el ámbito de desarrollo de esta forma de turismo” (Perelló, 2001).

Las nuevas tendencias antes referidas, así como la necesidad del desarrollo económico del país, la elevación de la calidad de vida de la población, y la urgencia por aumentar las capacidades de empleo imponen un reto hacia el Desarrollo Local (DL) del territorio donde consecuentemente el turismo, juega un papel primordial; tal como se ha manifestado en los Lineamientos y en el Documento Base para la Primera Conferencia Nacional del PCC. Investigaciones cubanas apuestan por convertir la actividad turística en factor determinante para la nación desde la comunidad, “el Turismo es el pilar del Desarrollo Local”. (Betancourt, 2008)

Lo más importante, a los efectos del DL, es que dentro del mismo se incluirían todos los factores que pueden contribuir al crecimiento de un territorio, tales como los recursos materiales y aquellos que ofrece el entorno, las infraestructuras de transporte y comunicaciones, las estructuras urbanas, el capital físico y el capital humano, determinado éste último por el nivel de

instrucción de la población, la aptitud para dirigir empresas y su capacidad innovadora, entre otros.

El DL es la esencia del Desarrollo Turístico Sostenible el cual es una estrategia turística que constituye una de las vías más efectivas y seguras para transformar la comunidad y con esta mejorar la calidad de vida de la familia. (Bitar, 2010; Jaque, 2005). El territorio debe tener un papel preponderante en la planificación y gestión de su propio desarrollo, debe ser capaz de producir la mayoría de los insumos y recursos que demanda la actividad y garantizar la fuerza de trabajo.

La realidad del modelo cubano viabiliza los procedimientos porque les da mayor autoridad y poder de decisión a las autoridades de base.

Todo sistema de DL que incluye turismo, conlleva consenso, coordinación y cooperación donde el mejor indicador de su viabilidad lo constituye el grado de compromiso de todos los agentes implicados, directa o indirectamente, y por supuesto la población residente. (Betancourt, 2011; Monteagudo, 2010)

### **1.2.1 Papel de las empresas de alojamiento en el Desarrollo Local**

Hablar de turismo, es pensar en la hotelería, actualmente no es novedad ver, día a día, la apertura de nuevos establecimientos de hospedajes, sobre todo de categoría igual o inferior a dos estrellas con visión de crecimiento y mejora de las estructuras existentes y al despliegue de nuevos servicios colaterales. (González, 2009)

El alojamiento, parte de la base receptiva turística de un país o región, se ha desarrollado en el tiempo de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los clientes y de los responsables de la oferta. Ese mismo desarrollo ha permitido encontrar hoy día una gran variedad de establecimientos que asumen diferentes denominaciones y pasan la prueba de la definición teórica. (Ulacia, 2005). El alojamiento comprende un conjunto de servicios que funcionan armónicamente para garantizar la estancia del huésped. (Gallegos, 2002)

Los establecimientos de alojamiento son clasificados internacionalmente según sus diferentes tipos y categorías, se identifican de acuerdo a su

clasificación mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas.

En Cuba esta clasificación se rige por la Norma cubana 127:2001. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, que tiene en cuenta el sistema por estrellas, siendo el más reconocido por la OMT. De esta manera son identificados cuatro tipos de instalaciones: hotel, apartotel, villa y motel, las cuales se clasifican de 1 a 5 estrellas según sus requerimientos físicos y la diversidad de servicios que prestan. (Anexo 2).

Al analizar los antecedentes de la hotelería, (Muñoz, 2004; Gallegos, 2002; Figuerola, 1990) se evidencia que el auge del turismo fomentó los llamados mega hoteles y hoteles de grandes dimensiones, predominantes 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.

Se hace notable la presencia en este sentido de los hostales, definidos como: “aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento, con o sin otros servicios de carácter complementario, y que tanto por la dimensión del establecimiento, como por la estructura, tipología o características de los servicios que ofrecen, reglamentariamente se les exceptúan de determinados requisitos exigidos a los hoteles”.

En Cuba se identifican instalaciones con similares características, las cuales son definidas por la NR 01: 2003 como “establecimiento de alojamiento turístico ubicado en edificio existente o de nueva planta, con valor histórico, cultural y/o arquitectónico que destaca atributos del mismo y/o del entorno, el cual presta servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicio de alimentación ligera y podrá contar o no con restaurante.

Es válido destacar que esta norma rige solo para entidades del sector estatal, específicamente las que están directamente vinculadas al sector turístico.

Sin embargo, existen otras instalaciones que ofrecen estos mismos servicios pero que hasta el momento, no se encuentran incluidas en el sistema turístico. En este caso se encuentran las casas particulares de

arrendamiento, las cuales funcionan como pequeños negocios familiares dedicados a prestar servicios de alojamiento turístico vinculadas al sector no estatal de la economía cubana.

Comúnmente se le denominan hostales particulares, y a pesar de las coincidencias que existen con el resto de las definiciones planteadas por los diferentes autores, no existe ninguna referencia científicamente fundamentada sobre conceptos, características o funcionamiento para este tipo de empresas.

La necesidad de generar alternativas capaces de aliviar al Estado de la pesada carga que significa el mantenimiento de las finanzas en todos los territorios, ha llevado a la dirección del país a fomentar el desarrollo de acciones descentralizadoras de la economía y de las actividades que en este se establecen considerándose la participación del sector no estatal de la economía en el Producto Interno Bruto (PIB).

Las ofertas locales deben tomar valor si se admite que entre los retos principales está el desarrollo turístico de las localidades, esto ayudaría a diversificar la estabilidad temporal y espacial del turismo.

Por supuesto que estas localidades enfrentan el problema de la escasez de infraestructuras de alojamiento y otras para disfrute del visitante, por ello la ampliación del trabajo por cuenta propia y la creación de pequeñas o micro empresas, entran a jugar un papel preponderante en el desarrollo de este tipo de actividad, estimulando el desarrollo económico del territorio. De ahí la necesidad de perfeccionar la gestión y planificación de estas pequeñas empresas con el objetivo de garantizar la eficacia que el país espera de ellas.

### **1.3 Planificación en las pequeñas empresas de alojamiento turístico**

Planear es una forma de pensar en el futuro de una empresa. Al planear, un empresario o un emprendedor están tomando una serie de decisiones anticipadas acerca de dónde necesita ir, cómo llegar hasta allí, y que acciones ir realizando durante ese tiempo para reducir la incertidumbre, manejar el riesgo y las posibilidades de cambio. (Martínez, 2010; Ansoff, 1993, Chavianato, 1986)

Esta planificación no garantiza el éxito seguro de la empresa, sin embargo, prestigiosos autores han comprobado que aumenta considerablemente las

posibilidades de éxito. Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia que es la habilidad para hacer las cosas adecuadas y la eficiencia que es la habilidad para hacerlas correctamente. Coincidiendo con estos dos criterios planteados por Drucker, se asume que la eficacia es la más importante ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de las metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con dos aspectos de la planificación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. La administración de cualquier empresa es tanto un arte como una ciencia, pero la planificación de las pequeñas empresas tiene algunos problemas únicos, muy por encima de los que experimentan las grandes compañías.

La raíz de muchos de estos problemas es el hecho de que, en la mayoría de las pequeñas empresas, la propiedad y la gerencia se concentran en un par de personas, a diferencia de las grandes, donde muchos de los que allí trabajan muy rara vez lo hacen con o para la persona que creó el negocio. (Barrow, 1992).

La bibliografía consultada refleja cómo la mayoría de los nuevos negocios fracasa. Algunas estadísticas arrojan que sólo el 10% de los nuevos proyectos sobrevive más de 10 años. A partir de analizar estos datos estadísticos, se pueden tomar dos decisiones diferentes: desalentarse o tomar previsiones. Al elegir desalentarse se debe tener en cuenta, si bien un 90% fracasan, hay un 10% que tienen éxito, de una forma u otra se debe aceptar que: en todo proyecto hay riesgos e incertidumbre.

En este sentido, los autores identifican la planificación como una importante herramienta que garantiza que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, al tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad del proyecto.

### **1.3.1 Tendencias actuales en la planificación y gestión de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes)**

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son objeto, de manera creciente, de numerosas investigaciones y análisis tanto en países

industrializados como en desarrollo. (Barraw, 1992; Martínez, 2007; Merino, 2010;) Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales: industrial, comercial, y de servicios. Cada una de estas ramas tiene características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en la economía en el entorno presente y futuro. Las tendencias más actuales en este sentido han incluido el término Mipymes, lacónico de “micro, pequeñas y medias empresas”, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Según la bibliografía consultada no existe una definición general de las Pymes; dependiendo del país, el término de pequeña y mediana empresa ha adquirido un significado diferente. (Avedissian y col, 2003; Braidot, 2003). La mayoría de los autores clasifican estas empresas de acuerdo a sus ingresos y monto de facturación anual. También se toman en cuenta otros factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados (uno de los más reiterados) y balance general, de esta manera se presentan varias definiciones. Como una primera aproximación al mundo de la pequeña y mediana empresa, es importante señalar alguna información básica de países de América Latina como Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Panamá. (Anexo 3)

De manera general se identifican como una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

La progresiva importancia de estas empresas en el proceso de crecimiento económico se debe, fundamentalmente, al empleo que generan en un contexto donde conviven dos situaciones: por un lado, una creciente demanda de empleo y sobre todo jóvenes que cada año se integran a la población económicamente activa y, por el otro, la imposibilidad del sector moderno de la economía de absorber esa creciente demanda. Todo ello en

un escenario donde la innovación y la mayor calificación laboral son variables clave para mantener la competitividad de las empresas. (Ramírez, 2004; Avedissian, 2002; Davidson, 2001).

Frente a este panorama, la Mipyme aparece como un potencial elemento dinamizador de la economía en la medida en que, genera empleo de mayor calidad, en cuanto a estabilidad e ingresos; utiliza mayor capital; cuenta con más infraestructura; tiene mayor potencial de integrarse en cadenas productivas, debido a su mayor stock de capital y uso de tecnología; y por lo tanto, su productividad relativa es más alta. Por ello es necesario evitar que fracase este tipo de empresas, lo cual puede lograrse mediante una adecuada planificación, imprescindible para una eficiente gestión. En el caso de las pequeñas empresas que se dedican a los servicios como el alojamiento turístico satisfacen una necesidad adicional, y una nueva tendencia, además de servir de actividad complementaria al turismo.

Como se ha argumentado en el desarrollo de esta investigación, existen diferentes conceptos y clasificaciones planteados por los autores al referirse a estas pequeñas empresas de alojamiento. En Cuba, a partir del desarrollo alcanzado por la actividad turística, y la insuficiente capacidad hotelera instalada para responder al incremento en los arribos de turistas a los principales destinos, unido a las nuevas preferencias de los visitantes, y la nueva política económica y social, se ha favorecido un incremento considerable en los hostales pertenecientes al sector no estatal. Estudios realizados por la autora evidencian que existen muchos puntos de coincidencia entre los elementos planteados sobre el funcionamiento de las Mipymes a nivel internacional y los hostales en Cuba. En este sentido se plantea a los efectos de esta investigación, que la identificación de los hostales como Mipymes puede contribuir a una mejor comprensión de las mismas y a su vez, permite homogenizar el funcionamiento y gestión de las empresas de este tipo en el país.

El análisis de la literatura disponible ha permitido afirmar que no existen criterios fundamentados que permitan definir la estructura o forma de gestión para este tipo de empresas en el contexto nacional. En función de esto se propone como un resultado de la presente tesis de maestría, clasificar estas

pequeñas empresas de alojamiento no estatal como Mipymes y se aporta el concepto siguiente: “pequeñas empresas familiares dedicadas al alojamiento, con servicio gastronómico, donde la administración, gestión y producción están en manos de los propietarios del inmueble, responsables de las decisiones, manejadas autónomamente. Disponen de una parte reducida del mercado y su actividad individual no es dominante en el sector turístico aunque contribuyen al incremento de los ingresos por concepto de visitantes en las localidades donde están ubicadas”.

Estas pequeñas empresas poseen características que generan grandes ventajas, las cuales bien aprovechadas pueden hacerlas altamente competitivas. Las principales razones son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos estandarizados.
- En el caso de las empresas que se dedican a los servicios como el alojamiento turístico, satisfacen una necesidad, y una nueva tendencia, además de servir de actividad complementaria al turismo.
- Son flexibles debido que su organización es pequeña y dinámica por lo que se adaptan eficientemente a los cambios (incluyendo cambios en su estructura) que con mucha frecuencia se dan en el actual ambiente de negocios que se caracteriza por ser incierto y cambiante; lo cual es mucho más difícil en una gran empresa.
- Así mismo, son innovadoras y creativas por lo que pueden cumplir con los requerimientos de especialización y diversificación de productos necesarios para atender las exigencias de su mercado meta.
- Contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre familiares y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. Favoreciendo así al Desarrollo Local, ya que además mantienen íntima relación con las comunidades locales de la que tiene que obtener bienes, personal, mano de obra, materias primas y todo tipo de insumos.

A pesar de las ventajas expuestas anteriormente, las investigaciones desarrolladas en el marco de la presente tesis de maestría ponen de manifiesto que en Cuba, no todas estas pequeñas empresas son capaces de

aprovechar las ventajas señaladas debido a los problemas y carencias que enfrentan y por no contar con herramientas de gestión adecuadas.

Su acceso a mercados muy específicos o a una cartera muy reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas pequeñas empresas, por lo que es muy importante que estas amplíen su mercado o sus clientes y pongan mayor énfasis en planificar adecuadamente su gestión.

### **1.3.2 Deficiencias en la planificación de las pequeñas empresas de alojamiento en Villa Clara**

Planificar pequeñas empresas, como la objeto de estudio, implica seleccionar las acciones que se van a llevar a cabo y cómo se van a realizar en función de las metas u objetivos preestablecidos. Cuando se planifica se está intentando adelantar a los acontecimientos que se van a desarrollar en un futuro, analizando posibles cambios, por lo que habrá que fijar objetivos que supongan un movimiento de reajuste y finalmente determinar las acciones que se van a desarrollar.

En este sentido es importante dedicar tiempo a solucionar posibles problemas que se puedan plantear, ya que la improvisación no siempre ofrece los mejores resultados y la planificación implica reducir incertidumbres y oponerse a la gestión rutinaria. Es necesario precisar que los problemas de planificación en las pequeñas empresas de alojamiento, tiene como principal obstáculo la falta de métodos apropiados para la misma.

La mayor parte de los métodos utilizados precisan un bagaje de conocimientos, tiempo y recursos que generalmente no están al alcance de la mayor parte de los propietarios.

Actualmente, la informática, la estadística, las nuevas formas de planificación, representan un entorno excesivamente extraño para gran parte de los hosteleros. Es que para el cómo se planifica, no se puede dar una técnica determinada; hay que tener muy claro, en primer lugar, en qué consiste la planificación y qué se persigue con ella y en segundo lugar, cada arrendatario, en función de su situación, necesidades propias, problemática, tamaño del negocio, llevará a cabo la planificación de un modo particular.

La presente investigación toma como información de sustento las bases de datos, información de la ONE, la Dirección Provincial de Vivienda, la ONAT,

los análisis de contenidos y las entrevistas a profundidad, los diagnósticos realizados por investigaciones previas realizadas por diferentes autores, además de fuentes de otras instituciones.

La investigación se desarrolla en dos fases: en la primera se analiza información de fuentes secundarias, estadísticas oficiales, investigaciones previas, mientras en la segunda se valida la información anterior mediante encuestas empresariales complementadas y entrevistas en profundidad con actores relevantes.

A través de estas herramientas, se busca ahondar no sólo en el conocimiento de los actores involucrados en la problemática del DL y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas de alojamiento en Santa Clara, sino también identificar los puntos de vista sobre las deficiencias detectadas en la planificación y, como resultado, establecer un orden de prioridad entre ellas.

Es importante señalar que el crecimiento turístico de Villa Clara sin considerar la planta hotelera de la Cayería, ha sido reducido, a pesar de ser uno de los territorios con mejor índice demográfico del país tanto en cantidad como en calidad ya que posee uno de las más sólidos sistemas educacionales en infraestructura y resultados. En estos momentos la provincia se encuentra enfrascada en un fuerte programa de mantenimientos, reparaciones e inversiones, con vistas al surgimiento de nuevas instalaciones y el rejuvenecimiento de las instalaciones ya existentes.

Teniendo en cuenta lo argumentado anteriormente en este capítulo, sobre las nuevas tendencias del turismo en cuanto a la preferencia por alojarse en pequeñas instalaciones, buscando flexibilidad, tranquilidad, trato personalizado, y mejores precios; se desarrollan en esta provincia los hostales (Mipymes) potenciando el disfrute de sus atractivos históricos–culturales, rodeados por un ambiente natural, de sus ciudades Santa Clara, Remedios y Caibarién, que cuentan con un patrimonio de singulares valores culturales y paisaje urbano tradicional e histórico, manteniendo una relación de atracción entre estos valores, caracterizados por motivaciones de índole cultural.

Santa Clara ciudad del Che y de Martha Abreu, esta rodeada de mitos y leyendas alrededor de su origen, su encanto; sus monumentos, el calor

humano de su pueblo, sus tradiciones, su arquitectura; no cuenta con una infraestructura hotelera que permita la explotación de estos valores en toda su potencialidad como producto turístico, por lo que se ha favorecido el desarrollo de los hostales no estatales como una vía que contribuya a su aprovechamiento óptimo así como de los ingresos que genera esta actividad y el beneficio al DL.

Se ha constatado en este estudio, que entre los aspectos positivos que presentan estos establecimientos está el impacto ambiental, identificándose como mínimo teniendo en cuenta el tamaño de los mismos y que son entidades no estatales, por lo que los administradores, que en la mayoría de los casos son sus propietarios, velan por el uso correcto de las fuentes de energía. Además se ocupan de la recogida y disposición de los desechos sólidos, entre otras ventajas, aunque sería muy importante trabajar en la formación de una conciencia ambiental, profundizando en las acciones de educación, divulgación e información ambiental, teniendo en cuenta que como sector no estatal, entre sus roles está la responsabilidad medioambiental del entorno.

A partir de la nueva política económica y social el país, que favoreció el aumento de la actividad por cuenta propia, continuaron creándose nuevos establecimientos dedicados al alojamiento turístico en el sector no estatal.

Sin embargo, se puede constatar que devinieron en un crecimiento paulatino hasta hace varios años y sobre todo durante el 2010 se percibió una disminución y/o estancamiento de los mismos sobre todo en la ciudad de Santa Clara.

En el año 2011 y 2012, se observa un ligero crecimiento en esta actividad, a partir de la Resolución Nro. 283.2011, que modifica el reglamento sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios, ajustando la actividad de arrendamiento a los nuevos enfoques de la política impositiva y a la flexibilización del ejercicio de la actividad por cuenta propia. (Gaceta Oficial, 2011) (Anexo 4).

Según el Informe Comercial del Consejo de Agencias al cierre noviembre de 2012, en Villa Clara se registró un total de 149 hostales, 98 de ellos pertenecen a Santa Clara, y el resto a Remedios y Caibarién. Hasta el mes

de noviembre se habían hospedado 36 241 extranjeros, y 678 cubanos no residentes, para un total de 36 919 turistas de diferentes grupos de edades, siendo el mas representativo el rango de 26-50 años, representando el 66% del total. Los mercados de mayor afluencia fueron Alemania, seguido por Francia, Italia y España. Continúa Italia siendo el mercado de mayor incidencia en el territorio con un acumulado de 5 987 turistas extranjeros hasta la fecha.(Anexo 5).

El desarrollo y fomento de los hostales, en Santa Clara, revierte una gran importancia; en cuanto a la promoción y apoyo a un desarrollo turístico equilibrado que contribuya al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de la población local, así mismo los pequeños empresarios deben mejorar su oferta actual y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias del mercado para desarrollar y vender productos turísticos diversificados que cumplan los objetivos de competitividad y sustentabilidad. Todo esto será posible en la medida que logren una adecuada planificación aplicando un procedimiento que contribuya a alcanzar una mejor gestión de su actividad.

Los principales problemas que ocasionan el fracaso de un gran número de pequeñas empresas de alojamiento en Santa Clara han sido detectados mediante el presente estudio y se dividen en dos grandes grupos fundamentalmente. Los que señalan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los especialistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice de fracasos se atribuyen a fuerzas externas, que actúan en el entorno económico-político-social, entre otras, a escaso apoyo de los gobiernos locales, deficientes programas de colaboración a las Pymes, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de los suministros necesarios para la actividad, insuficientes proveedores. Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en reconocidas por su éxito?

Para los especialistas, las causas de los altos índices de fracaso es necesario atribuirlos a que los emprendedores y responsables de las Pymes cometen algunos errores desde el punto de vista de la gestión.

Con el estudio realizado en los hostales de Santa Clara así como la información de otras entidades relacionadas directa o indirectamente, se pudo comprobar que: En varios casos se manifiesta resistencia a acatar las preferencias de los clientes, siendo deficiente la orientación y servicio a los mismos, además, se detecta la falta de un enfoque a segmentos o nichos de mercado precisos, y la inexistencia de planes formales de marketing y ventas. En algunos casos no disponen de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, unido a la renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, miopía de mercado, no toman en cuenta las quejas, existe desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorando al cliente, ignorando a la competencia, y por ende se desconocen las propias ventajas competitivas, y similares.

Por otra parte se detectaron deficiencias en los niveles de calidad, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos y gastos, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los servicios gestionados, mala gestión del tiempo, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Se pudo identificar que en algunos hostales es inadecuado el manejo de los créditos y los cobros, incluso el desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, así como gastos innecesarios.

Además se evidencian deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes, en varios casos se establecen objetivos y expectativas poco realistas, se pone de manifiesto la inexistencia de un plan de negocios, la planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión.

Todo esto ha provocado que exista cierta incapacidad para rodearse de personal competente, en algunos casos falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, falta de capacitación del propietario del hostel, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas,

gestión poco profesional, renuencia a consultar a externos a la empresa, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Todas estas situaciones presentadas en la actual gestión de los hostales en han permitido identificar, en síntesis, los principales problemas o causas de su fracaso:

- Desarrollo insuficiente del marketing
- Deficiencias en los servicios y las operaciones
- Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión
- Inexistencia de una adecuada planificación

Al realizar un análisis de la situación actual en cuanto a la planificación de estas pequeñas empresas de alojamiento turístico pertenecientes al sector no estatal, particularmente en Santa Clara, se determinan un conjunto de fortalezas y debilidades así como amenazas y oportunidades, que justifican la necesidad y conveniencia de diseñar y aplicar un procedimiento para la planificación como herramienta de gestión que viabilice el desarrollo perspectivo de las mismas en las actuales condiciones de la economía cubana.

### **Fortalezas**

F-1. Tipo de alojamiento con preferencia en el mercado.

F-2. Relación calidad-precio identificada por los visitantes.

F-3. Capacidad de generar elevados aportes al presupuesto del Estado.

F-4. Propietarios y trabajadores con conocimiento de idiomas extranjeros, lo cual facilita la comunicación con sus clientes.

F-5. Privilegio de la mayoría de estas viviendas por la cercanía a lugares de interés turístico.

F-6. Años de experiencia de algunos propietarios en la prestación de servicios de alojamiento.

### **Debilidades**

D-1. Carencia de estrategias de gestión del producto.

- D-2. Poco dominio de la contabilidad.
- D-3. Fortaleza de los competidores en cuanto a gestión y planificación.
- D-4. Falta de preparación profesional por parte de los trabajadores contratados.
- D-5. Insuficiente utilización de las tecnologías de la información.
- D-6. Insuficiente comercialización y difusión de la imagen del establecimiento.
- D-7. Inexistencia de planes

### **Oportunidades**

- O-1. Política gubernamental en favor del desarrollo turístico local.
- O-2. Condiciones favorables para realizar el turismo de ciudad.
- O-3. Estabilidad política que permite la tranquilidad, seguridad social y ambiental local.
- O-4. Potencialidades del territorio para el desarrollo del turismo.
- O-5. Desarrollo político, cultural, científico y educacional alcanzado por la provincia.

### **Amenazas**

- A-1. Creciente número de casas de arrendamiento en la ciudad.
- A-2. Falta de iniciativa para integrar las casas de arrendamiento a otras entidades.
- A-3. Inseguridad y fluctuación de los precios y suministros.
- A-4. Existencia de la doble moneda.
- A-5. Deterioro físico del patrimonio histórico-cultural.

## **1.4 Estudio comparativo de los procedimientos de plan de negocio con enfoque al desarrollo local del turismo**

De acuerdo a la literatura consultada, el PN se considera un instrumento fundamental para el éxito de las pequeñas empresas de alojamiento, al convertirse en un documento guía que permite analizar el modo en qué se administran y operan las empresas de este tipo.

Por estas razones diversos autores, (Nueno, 1992; Infante y Carballosa, 1997; Fleitman, 2002; Martínez y Hernández, 2004; Pereira, 2006; Sahlman, 2007; Valdivia, 2007; Galván, 2008; Pérez, 2008; González, 2009; Alcántara, 2010) han enfocado su línea investigativa hacia el estudio de

procedimientos generales y otros más específicos que se corresponden con las características de la empresa en la que se desea implementar un Plan de Negocio (PN). (Anexo 6)

Una vez realizado el análisis comparativo de 11 de los procedimientos consultados, haciendo un estudio de sus pasos, se puede evidenciar que aproximadamente el 64 % de los mismos tienen en cuenta aspectos como la descripción del producto y/o servicio, la gestión de Recursos Humanos (RR.HH) y el análisis del mercado, siendo estos de gran importancia para la concepción del negocio.

Se puede agregar que la gestión económica-financiera constituye otro elemento de suma representatividad, incluyéndose este en el 91% de los procedimientos analizados, aunque algunos autores lo planteen como un epígrafe en sí y otros como una parte de este. Respecto al resumen ejecutivo, el 73% de los procedimientos reflejan su utilización, independientemente de su localización al principio o final del documento, razón que evidencia su necesidad en el diseño de una herramienta de gran utilidad como el PN. Por otro lado, se presentan divergencias en cuanto al establecimiento de criterios como la caracterización de la entidad, la presencia de normativas y riesgos, usados por los autores en tan sólo el 18, 36 y 27% respectivamente de sus procedimientos, los que indistintamente pueden influir en el éxito del negocio que ha sido concebido.

Otro elemento al que no se le da la representatividad que merece es la implementación y control del plan de acción, sólo el 45% lo establecen como parte del diseño del plan, siendo este criterio necesario para determinar posibles desviaciones y evaluar las posibles soluciones que pueden corregirlas, situación en la que también se encuentra el análisis de la competencia contemplado en el 36% de los procedimientos. (Anexo 7). Es necesario destacar que sólo el 9% de estos plantean criterios como la preparación previa, el carácter integrador y la retroalimentación, lo que demuestra que la mayoría de los procedimientos carecen de un enfoque de proceso, en el que se refleje una adecuada y coherente organización de sus etapas y pasos y a la vez posea una visión estratégica que permita llevar a cabo el procedimiento de forma integral y retributiva, elementos

imprescindibles para la obtención de los resultados esperados con la aplicación de un procedimiento.

Por otra parte, a partir del análisis de las metodologías consultadas, también se pueden determinar elementos comunes, que por su representatividad, no deben faltar a la hora de concebir adecuadamente un PN, considerándose imprescindibles para la estructura de PN que ocupa la presente investigación: la descripción del producto y/o servicio, la gestión de los RR.HH y económica-financiera, el análisis del mercado, el resumen ejecutivo y la implementación y control del plan de acción.

El principal resultado del análisis comparativo realizado esta dado por la inexistencia de procedimientos que incluyan elementos que permitan proyectar la gestión de las Mipymes en función del desarrollo local del turismo. En el 100% de los procedimientos consultados no se manifiesta cómo puede planificarse la pequeña empresa de alojamiento para lograr beneficios sociales o económicos que aporten a la economía local y por ende a su desarrollo social.

Dicho enfoque adquiere especial relevancia a raíz del sexto Congreso del PCC, el cual plantea los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, con el fin de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, y dando prioridad a la planificación para erradicar la improvisación, y donde el desarrollo de cada territorio juega un papel primordial.

En correspondencia con esta necesidad expuesta por la alta dirección del país, y como una vía para contribuir al fortalecimiento del modelo económico cubano, se realiza la presente propuesta.

### **1.5 Conclusiones del primer capítulo**

1. Del análisis de la bibliografía consultada, se concluye que el desarrollo de las pequeñas empresas de alojamiento no estatales, como oferta complementaria dentro el sistema de turismo, constituye una importante fuente de ingreso y eslabón fundamental en el desarrollo de un turismo

sostenible y sustentable por sí mismo, factor primordial para promover la identidad nacional y la cultura.

2. El diseño de un procedimiento para elaborar el plan de negocios favorece el fortalecimiento de las pequeñas empresas, y su inserción en el mercado de forma estable y con una mayor calidad en su gestión.
3. El estudio realizado a las pequeñas empresas de alojamiento no estatales en Santa Clara, brindó las estadísticas necesarias para advertir su fracaso al tener formas de organización y administración espontáneas, derivándose en la inexistencia de planes, lo cual constituye el principal problema que están afrontando para mantenerse en el mercado.
4. El análisis comparativo realizado dio como resultado la inexistencia de un procedimiento que permita el diseño del plan de negocio para pequeñas empresas de alojamiento, con un enfoque al desarrollo local, que esté en correspondencia con la nueva política económica y social del Estado Cubano.

# CAPÍTULO 2

## **CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO CON ENFOQUE AL DESARROLLO LOCAL EN HOSTALES NO ESTATALES**

### **2.1 Introducción**

En el contexto de la investigación que sustenta la presente tesis de maestría y a partir de la consideración de las tendencias actuales en las actividades del sector del turismo y los viajes, el reto que tienen hoy los pequeños emprendedores implica buscar herramientas, métodos y procedimientos de gestión que les permita adaptarse a las nuevas características que toma la distribución en el turismo, así como las deficiencias encontradas durante la construcción del marco teórico referencial, en lo referente a las insuficiencias en los procedimientos actuales para elaborar el plan de negocio que tributen al desarrollo local del turismo y su aplicación en los hostales no estatales.

En este capítulo se presenta una propuesta de procedimiento para la elaboración del plan de negocio que persigue como objetivo fundamental integrar las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento, vinculado a los beneficios sociales y económicos que pueden ser proyectados desde la planificación de los hostales no estatales y en función del desarrollo local en el territorio.

La propuesta integra los aspectos positivos de las metodologías estudiadas y la erradicación de las deficiencias detectadas, de forma tal que responda a las particularidades del objeto de estudio, y responda a las orientaciones de la máxima dirección del país.

### **2.2 Premisas para el diseño del plan de negocio en hostales no estatales**

Puede presentarse la incertidumbre de por qué es necesario realizar un plan de negocio en los hostales no estatales aunque se tengan bien claras las ideas y se conozca perfectamente cómo funcionan.

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, así como reflejar los objetivos a alcanzar, eliminando de esta forma la improvisación en la toma de decisiones.

El plan de negocio se convierte entonces en una herramienta gerencial útil en cuanto permite organizar y gestionar eficientemente la pequeña empresa, empleando un plan que le permitirá innovar en servicios y (o) productos, con la seguridad de invertir adecuadamente.

La investigación bibliográfica realizada en el capítulo anterior pone de manifiesto la ausencia, en la bibliografía disponible consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a la gestión de alojamiento en este tipo de empresas las cuales presentan características muy peculiares debido a los servicios que presta y al sector en que se encuentran.

Además, otra novedad de esta investigación fue definir los hostales en Cuba como microempresas a partir de los principales conceptos y características de funcionamiento que proponen los diferentes autores y especialistas a nivel internacional, así como las experiencias prácticas de emprendedores exitosos en negocios de este tipo. De esta manera se fundamenta el empleo del plan de negocio en estas empresas en nuestro país.

En consecuencia, se proponen en esta tesis, las premisas fundamentales a tener en cuenta para confeccionar el plan de negocio en los hostales no estatales, entre las cuales se encuentran:

1. Considerar la planificación con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, pues la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro, con las especificidades y características propias del presente.
2. Análisis del cumplimiento de la Resoluciones Económicas del Partido.
3. Directivas del Gobierno para la elaboración de los planes.
4. Los programas de desarrollo local del turismo en el territorio y la comercialización del producto turístico en los que se inserte.

En este sentido se proponen, como elemento fundamental para la elaboración del plan de negocio, las recomendaciones siguientes:

1. Limitar las proyecciones futuras, a largo plazo. (Largo plazo significa más de un año). Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza su negocio. A menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la operatividad de los hostales.

2. Evitar el optimismo. Se debe ser extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Pocos planes de negocio anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.
3. Utilizar un lenguaje simple al explicar los problemas. Elaborarlo de modo que sea fácil de leer y comprender.

### **2.3 Propuesta de procedimiento para elaborar el plan de negocio en hostales no estatales**

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 de las pequeñas empresas de alojamiento objeto de estudio. Por tanto, se propone un nuevo procedimiento que integre además los impactos económicos y sociales del plan sobre el desarrollo local, y que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de entidad.

La vinculación del procedimiento al desarrollo local implica la inclusión de factores que pueden contribuir al crecimiento del territorio, tales como los recursos materiales y aquellos que ofrece el entorno, las infraestructuras de transporte y comunicaciones, las estructuras urbanas, el capital físico y el capital humano, determinado éste último por el nivel de instrucción de la población, la aptitud para dirigir empresas y su capacidad innovadora, entre otros.

Para la elaboración del plan de negocio no constituye una garantía, el sólo hecho de que se declare por los propietarios del hostel su interés por asumir el procedimiento, pues este puede ser interpretado de diversas formas. Lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera precisa las fases, pasos e influencias que el procedimiento propuesto ejerce sobre la pequeña empresa, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que se establece para la elaboración del plan de negocio y su adecuado funcionamiento.

El procedimiento consta de tres fases, las cuales se desglosan en varios aspectos a tener en cuenta a la hora del diseño, y que al ser integradas adecuadamente dan como resultado una acertada planificación.

### **2.3.1 Fases que integran el procedimiento propuesto para el plan de negocio en hostales no estatales**

Cada una de las fases que componen el procedimiento propuesto para el diseño del plan de negocio en los hostales no estatales se explica a continuación:

#### **I: Fase analítica.**

- Introducción.
- Descripción del negocio
- Diagnostico empresarial
- Documentos normativos
- Análisis del mercado

#### **II: Fase estratégica.**

- Estrategia de comercialización
- Estrategia de precios
- Estrategia de distribución
- Estrategia de promoción
- Coordinación y organización de los Recursos Humanos
- Información económica financiera
- Impactos sociales y económicos
- Proyección local

#### **III. Fase Implementación y control**

- Riesgos
- Plan de acciones
- Resumen ejecutivo

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 fase del procedimiento propuesto.

Las mismas se desagregan en diferentes aspectos lógicamente establecidos y estrechamente relacionados, de manera que cada uno de ellos aporte los elementos necesarios para la elaboración final del plan de negocio.

Para la mejor concepción del mismo, se realiza una explicación detallada de los objetivos de cada una de las fases, así como los elementos que la integran, como se describe a continuación:

### **I: Fase analítica.**

Constituye la antesala del proceso de elaboración del plan, de su adecuada concepción dependerá el resto del diseño. En esta primera fase se realiza un estudio de las condiciones actuales del negocio y se sientan las bases para la proyección de su actividad en función de sus servicios, así como del aseguramiento financiero que garantice llevar el producto a sus clientes con el mayor grado de satisfacción.

En esta fase se comienza el estudio de la situación actual del hostel, así como de las causas determinantes de la misma, se detallan aspectos tales como:

- Misión
- Visión
- Datos relevantes tanto internos como externos
- Antecedentes y proyecciones
- Descripción de productos y servicios

En esta primera fase quedará la interrogante. ¿De seguir esta tendencia en el entorno y la situación actual, en que escenario se mueve su gestión para consolidar su Visión?

A la vez, permite su inserción en el desarrollo local a partir de identificar los beneficios que puedan planificarse a favor de la sociedad. Se tendrán en cuenta diferentes aspectos como:

*1.1 Introducción.* Tiene como objetivo lograr la familiarización con los propietarios y trabajadores, sus procesos, producir el involucramiento necesario así como capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes fases del procedimiento; por último programar 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 en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

- 1.2 *Descripción del negocio.* En este momento se concretan los principales antecedentes y proyecciones del hostel, misión, visión, principales recursos y los productos y servicios que ofrece. Se realiza una descripción de cuándo y por qué fue iniciado y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria.
- 1.3 *Diagnostico empresarial.* Permite conocer la situación actual identificando sus puntos fuertes y débiles, y de esta manera caracterizar el establecimiento en base a los aspectos necesarios a considerar para su futura proyección. Es quien sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan, obteniendo una fotografía analítica de su estado actual y prospectivo.
- 1.4 *Documentos normativos.* Es preciso dominar cuales son las disposiciones normativas que se deben tener en cuenta a la hora de gestionar la actividad de alojamiento en forma directa. Si se requieren de licencias o permisos, cuáles son las de carácter obligatorio, qué ministerio la dicta y pone en vigor. Si se tienen ya establecidas o están en proceso de aprobación. En función de esto se deben analizar qué medidas se han tomado en consideración para el adecuado cumplimiento de las normativas así como su permanente actualización.
- 1.5 *Análisis del mercado.* Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará. En este punto, sería útil que se comente si se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve; si se han efectuado encuestas entre sus actuales y potenciales clientes, si se tiene acceso a informes o estadísticas, o alguna otra fuente confiable. Puntualiza aspectos como el tamaño y tendencias del mercado, los factores influyentes y su dinámica contextual (ver la oportunidad).

## **II: Fase estratégica.**

Para desarrollar un cambio satisfactorio que permita planear con eficiencia los procesos 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 hostel 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, identificar el segmento que conforman los clientes y competidores, que implica una situación de decisión y acción diferente, así como la posibilidad de gestionar sus propios recursos.

Podrá plantearse en esta fase del plan, cuales serán los principales beneficios sociales y económicos que, desde su posición de pequeña empresa de alojamiento, puede aportar al desarrollo local del turismo en este territorio. Se desarrollaran las principales estrategias como:

### *2.1. Estrategia de comercialización.*

La actividad puede dividirse en segmentos de mercado. Se debe dividir el mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos. Se pueden clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de los servicios y productos.

Se hará énfasis en el mercado (quiénes son, tamaño, perfiles -demográfico, social, industrial, precio, producto, comunicación), Los puntos a considerar para este análisis serán:

- Tendencias del mercado. Lo único que es constante en un negocio es el cambio. ¿Cuáles son las tendencias dominantes en su actividad? Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. ¿Cuáles de esas tendencias afectarán a su empresa en los próximos años?
- Características fundamentales del Mercado que asiste al hostel, segmentación en base a criterios objetivos (público objetivo) y tamaño de cada segmento de mercado al que se orienta.
- Factores claves de éxito en estos mercados.
- Perspectivas de crecimiento.
- Barreras de entrada y salida.
- Posicionamiento (imagen que trasmite al mercado).

- Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran sus servicios o los de su competencia. Por ejemplo, qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que usted ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

Explicar resumidamente cómo los criterios del proceso de compra pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado o del producto.

Se debe hacer un análisis de la competencia, enumerar a los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada del negocio.

Es preciso analizar de qué manera el hostel tendrá una ventaja competitiva sobre los competidores y en qué mercados se tienen las mayores ventajas.

La ventaja competitiva estará dada por:

- Empleo de moderna tecnología.
- Personal calificado con amplia experiencia y profesionalidad.
- Costos estructurales absorbidos por la actividad actual.

### *2.2. Estrategia de precios.*

Cómo se establecerán los precios de los servicios y productos y cómo son en relación con los de los competidores. Si se seguirá una política de precios bajos, descuentos, o alguna otra estrategia.

### *2.3. Estrategia de distribución.*

Qué canales de distribución se emplearán para hacer llegar los servicios y productos a sus mercados. Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegarán a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta.

### *2.4. Estrategia de promoción.*

Tener un buen servicio y un buen producto no es una garantía de éxito, es por ello que se tiene que hacer conocer los servicios y productos e informarles a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos.

Hay que destacar las actividades que se emprenderán con ese objetivo; ya sea inversión en publicidad y cualquier otro medio de promoción que se utiliza o utilizará para llegar a los potenciales clientes.

### *2.5. Coordinación y organización de los Recursos Humanos.*

Describir la organización del hostel. Describir cuánto personal está disponible habitualmente y cuánto se piensa tener en los próximos años. Describir las funciones principales, personas, responsabilidades.

Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.

Será preciso responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de experiencia administrativa ha tenido el propietario arrendatario?
- ¿Cuál es su experiencia en este tipo de negocios?
- ¿Cuál es la educación o experiencia de las personas claves en este negocio?
- ¿Cuál es la situación legal del negocio referido a la relación legal de los propietarios?
- ¿Qué otros recursos se emplearán?

### *2.6. Información económica financiera.*

Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. Esta parte es muy importante pues identifica las necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades. En la etapa de preparación del plan de negocio se necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas. El modelo financiero del plan ha de mostrar las finanzas históricas, los activos existentes, la deuda, el capital, la presencia en el mercado y las utilidades históricas y la Proyección Financiera.

Para ello, la información financiera básica que debe contener el plan de negocio comprende cuatro documentos principales. Flujos financieros mensuales, que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán. Flujos financieros anuales. Balance. Estado de resultados.

### *2.7 Impactos sociales, económicos y medioambientales.*

El plan diseñado debe contemplar los principales impactos positivos y negativos que se derivan de la propia actividad de esta pequeña empresa de alojamiento perteneciente al sector no estatal, y que de acuerdo a sus condiciones y características puede incidir de manera directa en el desarrollo local del turismo en el territorio.

En este sentido se asume que el desarrollo del turismo sostenible, debe traducirse en lograr el crecimiento de manera tal que no agote el medio ambiente natural y construido y preserve la cultura de la comunidad local. Esto quiere decir que deberán usarse, pero no agotarse, los recursos naturales y físicos locales, haciendo un uso adecuado de los mismos, es decir, habrá que hacer todo lo posible para preservar y enriquecer el patrimonio cultural local.

### *2.8. Proyección local.*

Se deben definir las líneas de actuación que respondan a: ¿Qué puede ofertar la localidad que guste y a su vez, tenga calidad?

Aquí desempeñan un rol especial los valores del territorio, su gente, sus costumbres, tradiciones e identidad que los diferenciaran.

Cada localidad tiene que asumir desde su cultura, desde su localidad, lo diferente, lo participativo, lo social, lo medioambiental, y desde lo económico, la integración de todos los actores, incluyendo a la comunidad y sus habitantes, para imponerse como destino turístico preferencial.

En este sentido la gestión del hostel debe dinamizar los espacios subutilizados, mostrar el arte terruño y ofrecer el espacio que merecen los artistas locales; eliminando los distanciamientos, y propiciando descubrimientos de lo mejor de esta localidad.

Con el diseño del plan de negocio se pretende resaltar el papel preponderante del territorio en la planificación y gestión de su propio desarrollo, proyectando su capacidad de consumir de la propia localidad, la mayoría de los insumos y recursos que demanda la actividad de alojamiento de esta pequeña empresa y a su vez garantizar la fuerza de trabajo.

En correspondencia con la realidad del modelo cubano que busca viabilizar los procedimientos que en este sentido aporten mayor autoridad y poder de decisión a las autoridades locales.

Es importante reconocer que todo sistema de DL que incluye turismo, conlleva consenso, coordinación y cooperación donde el mejor indicador de su viabilidad lo constituye el grado de compromiso de todos los agentes implicados, directa o indirectamente, y por supuesto la población residente.

### **III. Fase Implementación y control.**

Esta etapa tiene como objetivo principal mantener el control sobre la implementación de lo proyectado principalmente en la fase anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios.

En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias, permitiendo con su integración, al cierre de un periodo de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así, la puesta en marcha del plan de negocio, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación.

En esta fase, los propietarios de hostel deben 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; elementos con los cuales, en cada período, se compara los resultados logrados.

Una parte importante es la elaboración del resumen ejecutivo, que debe incluir los aspectos más importantes del plan, y estará ubicado al inicio del documento.

#### *3.1. Riesgos.*

Para la alcanzar los mejores resultados esperados con el diseño del plan de negocios como herramienta de gestión efectiva, se deberá identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios durante la implementación del plan de negocio.

Si así fuera, qué debería ocurrir para que ello suceda, y si ha previsto alguna medida para reducir su impacto.

Se pueden identificar dos tipos de riesgos: los propios del sector y los intrínsecos de la empresa.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado.
- Incertidumbre propia del sector, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costos mayores a los previstos.

- Riesgos del negocio en sí.
- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de correspondencia entre el producto y/o servicio y las necesidades que cubra del público objetivo.

Otros riesgos.

Si se considera algún otro riesgo (que no sea de mercado) que pueda afectar el desempeño del hostel, se deberá explicar indicando cómo se ha previsto atenuar el impacto del mismo.

### *3.2. Plan de acciones.*

Es una de las acciones mas importantes pues debe reflejar cuándo se iniciarán las actividades contenidas en el plan de negocio, quiénes serán los responsable de llevarlas a cabo así como los periodos de cumplimientos de cada una de ellas. El plan debe ser flexible, permitiendo la retroalimentación.

### *3.3 Resumen ejecutivo.*

Esta parte del plan de negocio sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, luego de aplicar todas las fases del procedimiento, 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 hostel.
- Descripción de los productos y servicio.
- Estructura de los recursos humanos
- Proyecciones de mercado.
- Proyección local.
- Principales resultados económico – financieros.
- Cumplimiento de los documentos normativos.

El procedimiento propuesto anteriormente permite la elaboración del plan de negocio y constituye una alternativa para el perfeccionamiento de la gestión de alojamiento en pequeñas empresas del sector no estatal de la economía cubana, pues contribuye, entre otros aspectos, a lograr:

- a) Una finalidad más precisa.
- c) Auto dirección por parte de los propietarios y demás trabajadores.

- d) Un ambiente orientado al cumplimiento.
- e) 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 para los servicios de alojamiento en estas pequeñas empresas no estatales unido a los aspectos económicos - financieros y asumiendo como elemento novedoso la proyección hacia el desarrollo local.

El procedimiento es sencillo, fácil de aplicar, a la vez a que garantiza la integración de los procesos administrativos para lograr una eficiente gestión. Tiene en cuenta las tendencias modernas del sector de los viajes y la hospitalidad, permitiendo la capacitación de sus propietarios en temas novedosos de la gestión empresarial, y de cómo construir y administrar la pequeña empresa turística en un mundo tan dinámico.

En consecuencia, se proponen en esta tesis, requisitos a tener en cuenta a la hora de aplicar el procedimiento propuesto para el plan de negocio en pequeñas empresas de alojamiento del sector no estatal, entre las cuales se encuentran:

- Rigurosidad en la elaboración.

El plan a elaborar debe estar bien desarrollado, significa datos exactos, proyecciones objetivas y ajustarse a los pasos de su elaboración. Implica saber adaptarlos a la realidad del hostel objeto de estudio.

- Brindar información pertinente y actualizada.

Significa que los datos a proporcionar deben ser lo más preciso posible, fiables, que permitan el análisis adecuado, ya sea de estadísticas o de cualquier investigación realizada como de datos que manejan empíricamente los propietarios, que sirven mucho para las proyecciones de hostel.

- Formación / Superación.

Tanto los propietarios como el resto de los trabajadores 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.

- 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, sus características, gustos y preferencias, así como con que frecuencia lo visitan, que buscan y que tan satisfechos están con los servicios recibidos, por qué lo eligen y quienes son los competidores.

- 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 hostel, que juegan un papel importante en la eficiencia de este negocio. Ordenar su gestión y saber cuanto gana o pierde en cada una de sus acciones y que 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 como solucionar estas deficiencias, para manejar al máximo sus fortalezas.

- Fijar un cronograma.

La elaboración del plan de negocio 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 la pequeña empresa 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 las pequeñas empresas de alojamiento en el territorio.

## **2.4 Conclusiones del segundo capítulo**

1. El procedimiento diseñado para el plan de negocio en pequeñas empresas de alojamiento del sector no estatal, se propone sobre la base de un adecuado análisis comparativo de las metodologías consultadas en la literatura disponible, y teniendo en cuenta las características analizadas del objeto de estudio así como las nuevas condiciones sociales y económicas de nuestro país.

2. Las fases definidas en este capítulo para el diseño y aplicación del plan de negocio, manifiestan las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente teniendo en cuenta elementos que contribuyan al desarrollo local.

3. La elaboración del Plan de Negocio a partir de esta propuesta diseñada para las pequeñas empresas de alojamiento pertenecientes al sector no estatal de la economía cubana, permite contar con un instrumento metodológico y efectivo para perfeccionar la gestión empresarial.

4. El procedimiento se elabora teniendo en cuenta las exigencias de la máxima dirección del país expresada por la necesidad actual de generar alternativas capaces de aliviar al estado cubano de la pesada carga que significa el mantenimiento de las finanzas en todos los territorios, llevando a la dirección del país a fomentar el desarrollo de las iniciativas locales, así como la ampliación del trabajo por cuenta propia y la creación de pequeñas o micro empresas, por su papel preponderante en el desarrollo económico del territorio.

# C

**CAPÍTULO 3**

## **CAPITULO 3. VALIDACION DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO SELECCIONADO**

### **3.1 Introducción**

Como resultado de la investigación realizada se logra en el capítulo dos de la presente tesis la propuesta de un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de negocio, técnicamente fundamentado, adecuado al tipo de empresa objeto de estudio.

Corresponde ahora el necesario proceso de validación de este procedimiento aplicándolo a las condiciones reales de trabajo de una pequeña empresa de alojamiento no estatal en Santa Clara, así se confirmará si se han logrado los propósitos esperados, lo que constituye el objetivo del presente capítulo.

Para la aplicación práctica se seleccionó el Hostal Pilar, por reunir las características más comunes de las pequeñas empresas de alojamiento del sector no estatal, además por la disposición de sus propietarios a colaborar en todo el transcurso de la investigación.

De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes fases que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

### **3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para el diseño del plan de negocio en una pequeña empresa de alojamiento del sector no estatal de Santa Clara: Hostal Pilar**

Con el objetivo de validar la hipótesis planteada en esta investigación, se aplica el procedimiento propuesto en el hostal Pilar, por lo que a continuación se muestran los principales resultados de la aplicación.

#### **PLAN DE NEGOCIOS HOSTAL PILAR**

##### **Resumen ejecutivo**

El hostal Pilar se encuentra ubicado en Candelaria entre Cuba y Colon, # 9, Reparto Pastora. Es propiedad de Pilar Gallardo Evora, graduada del nivel superior, Licenciada en Psicología-Pedagogía y en Educación Primaria. La vivienda esta inscrita en la Dirección Municipal de la Vivienda en la modalidad

de arrendamiento en CUC desde el año 1998, autorizada para ejercer la actividad de hospedaje a personas residentes o no en Cuba.

Para los servicios de alojamiento cuenta con dos habitaciones amuebladas y climatizadas, con servicios sanitarios independientes, agua caliente y agua fría, teléfono, televisor y video, minibar. Además oferta servicios gastronómicos distintivos de la comida típica cubana, y otros menús de la comida internacional, dietéticos y vegetarianos en ocasión de recibir clientes de esta naturaleza.

Dispone de una acogedora terraza acondicionada con plantas ornamentales y muebles para el disfrute de los clientes, con una vista panorámica que alcanza hasta la Loma del Capiro. Los recursos humanos los integra la propietaria del hostel y un ayudante, que se encarga de las actividades de limpieza, lavado y otras labores domésticas.

Los registros contables son subcontratados a un Tenedor de libros. El hostel se ha mantenido estable financieramente, expandiéndose en una habitación y logrando la ubicación que tiene hoy desde el 2006. Sus clientes provienen en su gran mayoría de Europa, Latinoamericanos (preferentemente Argentinos), algunos rusos y paquistaní. Los segmentos más representativos son personas entre los 30 y 50 años, con un nivel de ingreso medio, y el promedio de pernoctación oscila entre 1 y 2 noches.

El 95% de ellos transita por nuestra ciudad desde y hacia otros destinos como Cienfuegos y Trinidad. Sus principales motivaciones están dadas por el interés en conocer la historia, cultura y tradiciones de la ciudad del Che. Además, compartir la hospitalidad del pueblo santaclareño disfrutando de la seguridad ciudadana. El hostel promueve actividades culturales que identifican la identidad santaclareña y que se manifiestan en los centros recreativos y de interés histórico-cultural de mayor afluencia.

Estas opciones son de gran aceptación por parte de los clientes, que vienen ansiosos de degustar la cultura local. Este hostel, enclavado en el centro de la ciudad, se rige por lo establecido en la Resolución 283/2011 de Vivienda, y la Resolución 298 de Finanzas y precios, cumpliendo adecuadamente con todos los requisitos y normativas de funcionamiento establecidas para este tipo de actividad.

## **I: Fase analítica.**

- **Introducción.**

Se realizan las primeras sesiones de trabajo con la arrendataria Pilar Gallardo Evora. Se explica el objetivo del trabajo, el significado de plan de negocio, sus ventajas, su nivel de aplicación en las empresas cubanas así como la necesidad, actualidad e importancia de desarrollar una adecuada planificación que permita la gestión eficiente y por ende, el éxito de su negocio. De ahí la importancia que le confieren otras instituciones locales al desarrollo de trabajos de esta índole.

Se programan las próximas sesiones de trabajo según lo previsto en el procedimiento a aplicar. A partir de este primer encuentro se toman en consideración los intereses de la propietaria del hostel, sus criterios y puntos de vista sobre el trabajo.

De esta manera se logra motivar e involucrar a esta persona con los resultados a alcanzar, favoreciendo el flujo de información, y que a su vez sea certera, confiable. Se considera que estas sesiones representan actividades de capacitación al dotar a los arrendatarios de un conjunto de conocimientos y técnicas referidas a la planificación y gestión, pues generalmente son aspectos que desconocen desde el punto de vista académico o teórico y por tanto son desarrolladas de manera improvisada.

- **Descripción del negocio**

Nombre del negocio: "Hostal Pilar "

Tipo de arrendamiento: Actividad de hospedaje a personas residentes o no en Cuba, en Moneda Librementemente Convertible.

Dirección: Candelaria entre Cuba y Colon, # 9, Reparto Pastora

Fecha de constitución: diciembre 1998

Modificaciones realizadas a la vivienda: mayo 2006 se realiza una ampliación de una habitación (que tenía en sus inicios) a dos con las que cuenta actualmente.

Servicios que ofrece: Alojamiento y Restauración.

Medios con que cuenta: dos dormitorios climatizados, con baño privado.

Otros servicios. Televisión, video, teléfono, minibar, terraza.

**Misión:** *Ofrecer servicios de alojamiento y restauración a clientes residentes o no en el país, con trato amable y personalizado, disponiendo para ello de dos habitaciones debidamente equipadas y una terraza acogedora para satisfacer las necesidades mas peculiares de sus visitantes.*

**Visión:** *Ser distinguido ante la competencia por los niveles de calidad en el servicio logrando elevados índices de satisfacción y repitencia.*

- **Diagnóstico empresarial**

Se realiza el diagnóstico aplicando el análisis situacional DAFO, aplicando diversas técnicas para la recolección de información como: entrevista no estructurada, análisis documental, tormenta de ideas, la reducción de listado. De lo anterior se resumen los principales resultados:

**Fortalezas**

F-1. Ubicación cercana al centro de la ciudad.

F-2. Relación calidad-precio identificada por los visitantes.

F-3. Propietarios con nivel de educación superior y aptitudes ideales para el trato personalizado.

F-4. Amplio nivel de conocimiento de su propietario sobre la historia, cultura e idiosincrasia de Santa Clara.

F-5. Dominio de las actividades culturales y recreativas que tienen lugar en la ciudad.

F-6. Años de experiencia de algunos propietarios en la prestación de servicios de alojamiento.

**Debilidades**

D-1. Carencia de estrategias de gestión del producto.

D-2. Poco dominio de registros contables por parte de la propietaria.

D-3. Fortaleza de los competidores en cuanto a gestión y acceso a tecnologías de la comunicación.

D-4. Insuficiente utilización de las tecnologías de la información.

D-5. Insuficiente comercialización y difusión de la imagen del hostel.

D-6 Inexistencia de planes

**Oportunidades**

O-1. Política gubernamental en favor del desarrollo turístico local.

- O-2. Condiciones favorables para realizar el turismo de ciudad.
- O-3. Estabilidad política que permite la tranquilidad y seguridad social y ambiental local.
- O-4. Potencialidades del territorio para el desarrollo del turismo histórico cultural.
- O-5. Desarrollo político, cultural, científico y educacional alcanzado por la provincia.
- O- 6 Estrecho vínculo de cooperación que se establece entre los arrendatarios locales y nacionales.

### **Amenazas**

- A-1. Creciente número de casas de arrendamiento en la ciudad.
- A-2. Falta de iniciativa para integrar las casas de arrendamiento a otras entidades.
- A-3. Inseguridad y fluctuación de los precios y suministros.
- A-4. Existencia de la doble moneda.
- A-5. Deterioro físico del patrimonio histórico-cultural.
- A-6. Creciente número de restaurantes y paladares con ofertas variadas y de reconocidas ofertas.

#### **• Principales Documentos normativos**

- Decreto Ley No. 275 “Modificativo del régimen de arrendamiento de las viviendas, habitaciones o espacios”.
- Decreto Ley No. 274 “De las contravenciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia”.
- Resolución 283/2011. Instituto Nacional de la Vivienda que ajusta la actividad de arrendamiento a los nuevos enfoques de la política impositiva y a la flexibilización del ejercicio de la actividad por cuenta propia a los fines de atemperar el procedimiento a las nuevas decisiones adoptadas por el Consejo de Ministros.
- Resolución 298/2011. Finanzas y Precios. Normas relativas al pago de los impuestos sobre los ingresos personales sobre las ventas, sobre los servicios públicos y por la utilización de la fuerza de trabajo y las

referentes al pago de la contribución a la seguridad social por los trabajadores por cuenta propia.

- Resolución 240/2011. Ministerio de Salud Pública. Disposiciones legales relacionadas con las normas higiénicas sanitarias y antiepidémicas tendentes a prevenir, disminuir o erradicar la contaminación del medio ambiente y el saneamiento de las condiciones de vida, estudio y trabajo de la población, así como reprimir los infractores de esta norma.

- **Análisis del mercado**

No existen experiencias anteriores sobre estudios de mercado. Nunca se ha realizado un análisis que permita determinar preferencias por segmentos o mercados que visitan el hostel. Solo se registran las nacionalidades y edades. Tampoco se han aplicado encuestas.

El conocimiento actual sobre los clientes se basa en el propio intercambio de estos con la propietaria, y de manera empírica, se analizan las preferencias y principales motivaciones. No se maneja ningún tipo de información estadística que permita proyectar acciones futuras, ni planificar la gestión del hostel en función de las tendencias del mercado que arriba a la región central del país.

A pesar de estas insuficiencias, se puede identificar como principales segmentos de mercado, clientes entre 30-50 años de edad provenientes de Europa, Latinoamérica (preferentemente Argentina), algunos rusos y un segmento religioso paquistaní.

Atendiendo a esta segmentación se define una estrategia indiferenciada, lo cual significa que la misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, será aplicada a todos los segmentos de manera que se considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de estos segmentos.

## **II: Fase estratégica.**

- **Estrategia de comercialización**

- *Incrementar la participación en el mercado.*

- Insertando como oferta complementaria los productos histórico-culturales y recreativos que están diseñados en la ciudad, de manera sistemática y planificada.
- Establecer alianzas estratégicas con los establecimientos especializados en ofertas gastronómicas líderes en la localidad, que permitan hacer del “Hostal Pilar”, una opción más amplia y atractiva.
- Diseñar un plan de fidelización para el hostel, con ofertas especiales para el segmentos de mercado Religioso, que opera indistintamente en cualquier temporada.
- Satisfacer las preferencias de los clientes que buscan una oferta gastronómica vegetariana, a partir de producciones locales.

El **mercado objetivo** del “Hostal Pilar” lo constituye su mercado atendido, previendo el crecimiento turístico de la región central hasta el 2015. Hacia este mercado se centran todas las estrategias, por lo que se espera diversificar la oferta actual a partir de nuevas opciones complementarias al alojamiento.

Los **principales competidores** actuales que pudieran afectar el posicionamiento del hostel Pilar son:

- Hostal Floridita
- Hostal Cuba 55

Se identifica además como producto sustitutivo:

- Hotel América

El “Hostal Pilar” tiene como **ventaja competitiva** poseer una propietaria carismática, profesional, con un amplio conocimiento de la historia, la cultura y las actividades recreativas que identifican la ciudad de Santa Clara.

En cuanto a sus desventajas se identifica la ubicación en una zona ruidosa, de mucho tránsito. Además, no se encuentra incluido en ninguna de las guías turísticas que circulan hasta la fecha.

- **Estrategia de precios**

- Los precios se establecen a partir de costos por cada uno de los días que se mantiene ocupado el hostel, fijándolos al nivel máximo que están dispuestos a pagar los clientes por sus productos, y

tendiendo en cuenta que opera con un mercado de ingresos medios, sobre la base de un margen de contribución.

En temporada baja:

- Se acuerdan ajustes en los precios directamente con los clientes.
- Se diseñan opciones de alojamiento+gastronomía a precios “todo incluido”.

- **Estrategia de distribución**

➤ Llegar a los clientes por canales de distribución que garanticen poner el producto “Hostal Pilar” a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite.

- Aproximadamente el 20% de los clientes llegan de manera directa, a partir de la comunicación visual disponible a la entrada del hostel.
- Se mantienen cerca del 80% de las llegadas a través de personas que se dedican a informar, asesorar y aconsejar al cliente sobre el producto y su compra, los cuales representan un considerable apoyo en las acciones promocionales. Estos pueden traer al cliente en el momento o solicitar una reserva.
- Se potencian las alianzas estratégicas con arrendatarios locales y de otros destinos turísticos tanto de la región central como del resto del país, permitiendo los desvíos por diferentes causas así como posibles reservas.

- **Estrategia de comunicación**

➤ Utilización de la comunicación indirecta personal y colectiva (a través de teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, chat, página Web, CD, videos) del producto “Hostal Pilar”.

➤ Generación de materiales propios y especializados.

- Mantener la comunicación visual a la entrada del hostel con los servicios que ofrece.
- Confeccionar materiales de publicidad (folletería) del producto.
- Diseñar una página web que promocióne las ofertas del hostel.
- Confeccionar y distribuir un Catálogo de los servicios del hostel vinculados con las opciones culturales y recreativas del territorio.

- Venderse como un hostel respetuoso del medio ambiente y del uso racional de los recursos naturales, a tenor con las nuevas tendencias y preferencias.

- **Coordinación y organización de los Recursos Humanos**

Los recursos humanos están organizados en el hostel atendiendo a las necesidades de este tipo de entidad, y al periodo o temporada del turismo. La propietaria o arrendataria es la encargada de llevar a la práctica todo lo relacionado con la política de empleo, recursos laborales, organización de los salarios, capacitación y funciones inherentes a la Seguridad y Salud del Trabajo.

La propietaria no posee experiencia administrativa, sin embargo, durante catorce años ha desempeñado este tipo de actividad, dotándola de cierta experiencia en este tipo de negocios.

La arrendataria es la propietaria del inmueble. Además de ella, se identifican dos personas que laboran en el hostel: la empleada de servicios y el Tenedor de libros.

Las funciones generales de la *propietaria* se pueden sintetizar en:

- Planificar, ejecutar y controlar todo lo relacionado con la entrada, estancia, y despedida de los clientes.
- Rendir cuentas periódicamente a las entidades correspondientes. (ONAT, Dirección Municipal de Vivienda, Dirección de Inmigración y Extranjería, Salud Pública)
- Dirige, organiza y controla la actividad de compra de los suministros.
- Rinde información necesaria para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos.
- Evalúa los resultados obtenidos en cada periodo y toma las decisiones que resulten oportunas.
- Mantener actualizado el Libro Registro de Arrendatarios.
- Cumplir con las normas higiénico-sanitarias vigentes y demás disposiciones dictadas al respecto por las autoridades competentes.
- Cumplir con las normas para el arrojé de desechos en lugares adecuados que no afecten el medio ambiente.

- Desarrollar las actividades de comercialización referidas al producto y los servicios que vende.

Las funciones generales de la *empleada de servicios* son:

- Garantizar la limpieza de las habitaciones, baños, y demás espacios, incluyendo ventanas y puertas.
- Quitar el polvo de muebles y otros objetos.
- Recoger toda la basura que afecte el embellecimiento del hostal y desechos que afecten el medio ambiente.
- Aportar y/o canalizar sugerencias tendientes al mejoramiento constante de la calidad o la eficiencia del servicio.
- Lavar y acondicionar la lencería necesaria para que esté disponible por los clientes.
- Realizar cualquier otra función que, asociada a su actividad, coadyuve al cumplimiento de la misión del hostal, siempre que no afecte sus funciones habituales.

Las funciones generales del *Tenedor de libros* son:

- Habilitar los registros contables y demás modelos establecidos para la actividad que realiza el hostal, según la Resolución 283/2011 del Instituto Nacional de la Vivienda.

- **Información económica financiera**

La propietaria es la máxima responsable de llevar a cabo y asegurar el funcionamiento administrativo y financiero del hostal para alcanzar la eficiencia económica, así como velar por el uso eficiente de los recursos.

Para garantizar el cumplimiento de la actividad contable se subcontrata al Tenedor de libro, quien a partir de las regulaciones estatales y particulares orientadas para la actividad de arrendamiento por cuenta propia, realiza los registros de la contabilidad a partir de la información mensual que le brinda la propietaria.

El hostal en el año fiscal anterior, obtuvo ingresos brutos anuales inferiores a 50 000 CUP, convertidos a la tasa de cambio vigente para las actividades de compra de CUC a la población, según dispone el Ministerio de Finanzas y Precios.

A estos efectos, la información referida a la actividad económica del hostel se recoge en los libros:

- Registro control de gastos.
- Registro control de ingresos

En caso de elevarse los ingresos brutos anuales para un próximo año fiscal, que superen los 50 000 CUP, se establece por este Ministerio, llevar una contabilidad simplificada así como habilitar cuentas bancarias para el ejercicio de la actividad.

- **Impactos sociales, económicos y medioambientales**

Derivados de la actividad del “Hostal Pilar” se pueden agrupar en dos bloques: positivos y negativos, en cada uno de los sectores implicados.

Los impactos identificados se describen a continuación:

### **Impactos Sociales**

#### Positivos

- Aumento del nivel económico y de vida de los trabajadores.
- Aumento del nivel cultural, profesional e idiomático de los trabajadores, sus familiares y de las personas que interactúan con los clientes hospedados.
- Promoción de la protección del patrimonio cultural e histórico y el respeto a los valores y costumbres sociales, reforzándose la identidad de la población santaclareña.
- Impulso a la construcción, arreglo y remodelación de esta vivienda, y de otras aledañas.
- Labor educativa hacia un cambio en la visión ambiental.
- Incremento del empleo temporal.

#### Negativos

- Éxodo de la propietaria y demás empleados de otros sectores.
- Trastornos provocados por la ausencia de recorridos turísticos previamente establecidos.
- Intensidad del tráfico local.
- Cambios en los hábitos de consumo, sustituyendo algunos productos tradicionales por otros de fabricación industrial. (carnes molidas, salsas y aderezos, jugos, postres)

## **Impactos económicos**

### Positivos

- Aporte a la balanza de pagos.
- Generador dinámico de empleos.
- Efecto multiplicador hacia otras personas naturales o jurídicas que intervienen de manera directa o indirecta en la prestación de servicios del hostel. (proveedores, personal de mantenimiento, etc.)
- Impulsor de nuevas tecnologías y productos.
- Introducción de nuevos bienes y servicios para elevar la participación de la producción local sobre una base competitiva.

### Negativos

- Elevado costo de operación.
- Aumento de demanda por recursos provocando crisis o rupturas de stop en los mercados de distinta índole.

## **Impactos medioambientales**

### Positivos

- Promueve la protección de los recursos medioambientales.
- Medidas para el uso racional de los recursos naturales durante la estancia del cliente.
- Acceso a agua potable.

### Negativos

- Aumento de residuos urbanos.
- Aumento del consumo de recursos (energía, agua) en temporada alta fundamentalmente.
- Arquitectura no integrada al paisaje. (el hostel presenta una arquitectura moderna, y se encuentra rodeado de casas con arquitectura colonial).

### ● **Proyección local**

Santa Clara ha presentado un desarrollo importante en los últimos años gracias a la actividad turística. Este crecimiento se ha logrado aún sin una adecuada planificación que garantice un desarrollo social, cultural y ambientalmente armónico que garantice aprovechar sus recursos, sin agotarlos. Como toda ciudad, Santa Clara constituye un foco contaminante de problemas sociales y económicos.

El “Hostal Pilar” intenta buscar soluciones a los que directamente intervienen en la prestación de sus servicios. Para esto, desarrolla un conjunto de actividades que permiten promover y utilizar los espacios locales, mostrar el arte terruño y ofrecer la atención que merecen los artistas locales; eliminando los distanciamientos, y propiciando descubrimientos de lo mejor de la localidad santaclareña.

El programa de actividades que ofrece el hostal Pilar se presenta a continuación:

- Centro Cultural “El Mejunje”, el cual presenta una especialización en diferentes manifestaciones artísticas, todas locales, teniendo cada día una oferta diferente.
  - Dentro de las instalaciones del Mejunje se encuentra la sala de teatro “Margarita Cazallas” y la galería de Artes Plásticas, en donde se exhiben obras de los artistas locales.
- Teatro “La Caridad” con una programación habitual semanal.
- Parque “Las Arcadas” tiene una programación artística vinculada a Artex, presentando todos los fines de semana programación callejera al aire libre presentando movimientos como la trova, folclor
- “Casa de la Cultura”, presenta una programación diferida tanto dentro la misma como fuera en los pasillos y en la propia calle teniendo hoy en día el mayor movimiento de Artistas Aficionados del territorio.
- El Grupo Estudio Teatral presenta funciones los viernes y sábados y cada 3 o 6 meses, presenta eventos tanto nacionales como internacionales, encontrándose entre los más reconocidos “Caminarte” y el “Magdalenas sin Fronteras”.
- El grupo danzario “Danza del Alma”, está vinculado a la programación del Teatro “La Caridad” y al Parque de las Arcadas, además de realizar presentaciones en el “Centro de Desarrollo de la Danza y el Teatro”, más conocido como Casa de la Danza.
- La Uneac, presenta una programación diaria con diversas ofertas apoyándose mayormente en la música, poniendo a disposición del público a los artistas locales.

- Independientemente encontramos toda una Programación Nocturna en los centros de esta categoría de la localidad, y lugares de acceso bastante frecuente como “La esquina del Home”, “El Bosque”, entre otros.

### **III. Fase Implementación y control**

- **Riesgos**

Dentro de los principales riesgos se encuentran los que se derivan del análisis DAFO donde se identificaron las Amenazas para el hostel, por lo que se plantea:

- La centralización total de las decisiones.
- Las fallas de abastecimiento y aseguramiento de servicios.
- El incremento de la competencia con el desarrollo de hostales en el centro de la ciudad.
- Falta de iniciativa para integrar las casas de arrendamiento a otras entidades.
- Deterioro físico del patrimonio histórico-cultural.
- Creciente número de restaurantes y paladares con ofertas variadas y de reconocidas ofertas.

Otros riesgos radican en la gestión oportuna de todos los abastecimientos necesarios para dar continuidad a los servicios que brinda el hostel a partir de las compras en tiempo de alimentos, insumos, materiales para el mantenimiento y otros; así como lograr la organización del mantenimiento del hostel de forma tal que no deje de garantizar el buen estado técnico, sus inmuebles, sus equipos en general.

- **Plan de acciones**

El plan de negocio diseñado integra las principales líneas de actuación del “Hostal Pilar” para alcanzar los objetivos expuestos en su misión y visión.

A partir del análisis y las proyecciones definidas para su gestión, se derivan un conjunto de acciones que garantizan su implementación y control.

Estas acciones tendrán como característica un único responsable: la propietaria del hostel, y los períodos de cumplimiento se definen para un periodo no inferior a un año.

## **Acciones.**

1. Diseñar las cartas y menús que caractericen el hostel Pilar.
2. Intencionar y consolidar las alianzas con otros centros gastronómicos de la ciudad para ofrecer servicios complementarios.
3. Desarrollar y mantener actualizado el Programa de actividades histórico-culturales y recreativas propuesto.
4. Subcontratar los servicios especializados de cocina para lograr el grado de identificación y preferencia deseado en los clientes.
5. Elevar los niveles de calificación y superación en los temas relacionados con los servicios que ofrece. (Turismo, administración de empresas, gestión de alojamiento, contabilidad)
6. Implementar nuevas tecnologías de la comunicación para estar acorde al desarrollo de las nuevas tendencias y de la competencia.
7. Añadir a la gestión de ventas personales, las opciones turísticas que desarrolla el territorio en Agencias de Viajes y Transportes Turísticos.
8. Fortalecer los vínculos con productores locales para lograr sistematicidad y calidad en los suministros.
9. Dar mayor participación y divulgación de los artistas locales a partir de los objetos decorativos expuestos dentro del hostel.
10. Establecer un plan de medidas para el uso racional de los recursos en temporada de alta turística, donde el consumo es más elevado.
11. Diseñar y poner en práctica acciones de fidelización para lograr la repitencia de los clientes.
12. Desarrollar las acciones de comunicación necesarias para dar a conocer los servicios del hostel Pilar a nivel nacional e internacional.

### **3.3 Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento al objeto de estudio práctico seleccionado.**

Los resultados de la aplicación del procedimiento en el “Hostal Pilar”, indican que la propuesta realizada en esta investigación es en primer lugar, factible de aplicación en los hostales, demostrándose así su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción, en lo referente al comportamiento del desempeño de estas pequeñas empresas en el sector no estatal de la economía cubana.

Se corresponde con las tendencias modernas de gestión de la pequeña empresa de alojamiento, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica; manifiestan 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 otros hostales con similares características, con sus correspondientes adecuaciones, ya que cada uno de estos hostales son entidades independientes que reciben el sello distintivo de su propietario, manifestándose así su flexibilidad, pertinencia y perspectiva.

Estos resultados también validan los distintos epígrafes contenidos en el procedimiento, demostrándose así su capacidad para asegurar la correspondencia con los objetivos del Hostal, la planeación cualitativa de los recursos disponibles, así como la planeación de los restantes procesos implicados en la prestación de los servicios.

Derivado de la implantación del Plan de Negocio se han obtenido como beneficios fundamentales los siguientes:

- Realizar un diagnóstico del Hostal para el logro de sus objetivos.
- Prever los cambios que los factores internos y externos le impondrán a la gestión de la pequeña empresa y en función de ello apoyar la toma de decisiones del arrendatario del “Hostal Pilar”.
- Ejecutar la planeación integral, de modo que se asegure el desarrollo para un eficaz funcionamiento.
- Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los distintos procesos que conforman el procedimiento diseñado para garantizar el logro de los objetivos del Hostal.

- Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes al ofrecer un producto integrado que incluye elementos que contribuyen al desarrollo local.

### **3.4 Conclusiones del tercer Capítulo.**

1. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en pequeñas empresas no estatales, en el objeto de estudio seleccionado, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la planificación y gestión de alojamiento.

2. El procedimiento propuesto contribuye a mejorar la comercialización de los productos y servicios del “Hostal Pilar”, a partir del conocimiento detallado de sus Fortalezas, Debilidades y Oportunidades y Amenazas, y las posibilidades de integración de cada uno de los procesos en función del cumplimiento de sus objetivos.

3. Con la aplicación del procedimiento, el “Hostal Pilar” podrá disponer de un plan de negocio científicamente fundamentado, que garantice la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de su actividad de hospedaje, contribuyendo al logro de un camino de pensamiento, para hacerlo flexible, donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.

4. El plan diseñado para el “Hostal Pilar”, contempla los elementos más representativos de la gestión hacia el desarrollo local, en correspondencia con los intereses del Gobierno en el territorio.

# C CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía consultada permitió profundizar en las particularidades de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en el caso que ocupa la presente investigación, las pequeñas empresas de alojamiento, del sector no estatal, que tienen un papel importante en el mercado turístico que visita el centro del país.
2. En la literatura disponible se han consultado diferentes metodologías propuestas por los autores 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 pequeñas empresas dedicadas al alojamiento en el sector no estatal de la economía cubana.
3. El diagnóstico realizado a las pequeñas empresas de alojamiento pertenecientes al sector no estatal de la economía en Santa Clara, permitió identificar sus puntos fuertes y débiles, así como las principales amenazas y oportunidades que actúan desde su entorno, para definir la inexistencia de planes como la principal causa de su inestabilidad.
4. El procedimiento propuesto como resultado de la investigación, constituye una unidad de elementos armónicos planteada para dar solución al problema científico expuesto, al tiempo que conforman, la base de un procedimiento que evidenció su impacto económico favorable y la factibilidad práctica como una herramienta estratégica de valor, que posibilita al propietario hostelero formular y establecer una orientación estratégica en la gestión de su pequeña empresa, coordinar la toma de decisiones en diferentes niveles y fortalecer competitivamente el conjunto de sus capacidades, en virtud de alcanzar un reconocimiento en los beneficios sociales y locales que puedan surgir del plan diseñado.

5. El plan de negocio diseñado para el “Hostal Pilar” constituye en la actualidad una necesidad para garantizar su supervivencia y desarrollo en un entorno turbulento, dinámico y altamente competitivo, lo cual ha elevado el interés de propietarios y académicos por el tema referido.
6. Los aportes expuestos en la presente Tesis de Maestría responden a necesidades concretas de la gestión de las pequeñas empresas de alojamiento y específicamente en Santa Clara como destino en desarrollo, y en consecuencia con la política económica y social orientada por la máxima dirección del país.

# **R** **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES**

1. Cumplimiento por parte de la propietaria del hostel, de todas las acciones contenidas en el Plan de Negocio diseñado.
2. Fortalecer otros estudios complementarios que permitan el desarrollo de las pequeñas empresas del sector no estatal, buscando su integración con otras entidades turísticas para potenciar el desarrollo local del territorio.
3. Implicar a los Gobiernos locales así como otras entidades y ministerios en la planificación adecuada de las pequeñas empresas de alojamiento aplicando procedimientos sobre bases científicas que garanticen su adecuada proyección.
4. Incentivar a los propietarios de los hostales, por la búsqueda permanente de capacitación y superación en centros de educación correspondientes.
5. Apoyo por parte de los Gobiernos para todas las iniciativas locales en las cuales intervengan las pequeñas empresas del sector no estatal de la economía, en correspondencia con las necesidades expuestas al respecto por la máxima dirección del país.

# **B** **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albeniz, L., (2011) *“Diseño del Plan de Negocio para establecimientos de alojamiento turístico, del sector no estatal, en el destino Trinidad de Cuba”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
2. Alcántara, A., (2010) *“Procedimiento para el diseño, ejecución y control del plan de negocio en el Kurhotel “Escambray”*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
3. Ansoff, H.I. (1993) *“Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración”*/ H. I Ansoff, R.P. Declerk, Hages. México: Editora Trillas
4. Avedissian, J. [2002]. *“El cluster del conocimiento en las PyME”*. Anales del VII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (29-30 de agosto). Disponible URL: <http://www.cpcecf.org.ar> [Accesado el 16 de Julio de 2011].
5. Avedissian, J.; Gussoni, H. A. & Rodofile, L. [2003]. *“El desarrollo regional y las PyME’s: un nuevo sendero para transitar entre la globalización y los bloqueos económicos”*. Revista Universo Económico, N° 67. Disponible URL: <http://www.cpcecf.org.ar> [Accesado el 21 de noviembre de 2011].
6. Ayala, H.; Martín, R. y R. Rodríguez, (2003) *“Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo”* en Texto Docente Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.
7. Barraw, Collin (1992) *“La esencia de la Administración de pequeñas empresas”*. Editorial PHH Prentice Hall. Cranfield, abril de 1992
8. Barreiro Cavestany, F. [2000]. *“Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local”*. Disponible URL: [http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_Desarrollo\\_desde\\_el\\_territorio\\_a\\_proposito\\_del\\_desarrollo\\_local](http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Desarrollo_desde_el_territorio_a_proposito_del_desarrollo_local). [Accesado el 03 de enero de 2011].
9. Basterrechea, H. et al, (2010). *“Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocio en la Empresa de Productos Lácteos*

- Bayamo*” en Revista Electrónica Granma Ciencia [En Línea] Vol. 14, No. 2, Mayo-Agosto 2010, Universidad de Granma, disponible en: <http://grciencia.idict.cu/index.php/granmaciencia/article/viewFile/271/803> [Accesado el 29 de noviembre del 2011].
10. Berry, T., (2006). 15 “*Reasons You Need Business Plan*”. [En Línea]. Disponible en: <http://translate.google.com/entrepreneur.com/article/838-18> [Accesado el 29 de noviembre del 2011].
11. Bitar M. A. [s.d]. “*Los componentes del desarrollo local*”. Disponible URL: [http://www.fts.uner.edu.ar/polit\\_planif/documentos/bitar\\_desarrollo\\_local.htm](http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_desarrollo_local.htm) [Accesado el 06 de noviembre de 2010].
12. Blackwell, E., (2011). How to Prepare a Business Plan: “*Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce that persuasive plan*”. [En Línea]. Fifth edition, disponible en: <http://www.google.com/booksbusiness+plan&ots=onepage&q=business%20plan&f=false>. [Accesado el 29 de noviembre del 2011]
13. Braidot, N.; Formento, H. y J. Nicolini, (2003) “*Procedimiento de diagnóstico para PYMES industriales y de Servicios*”. Argentina.
14. Brinckman, J.; Grichnik, D. y D. Kapsa, (2010). “*Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*” en Journal of Business Venturing.[En Línea] Vol. 25, Issue 1, Enero 2010, pages 24-40, disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088109> [Accesado el 6 de enero del 2012].
15. Casanova, F. [2004]. “*Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes*”. Montevideo : CINTERFOR. Disponible URL: [http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des\\_loc/index.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/index.htm). [Accesado el 06 de noviembre de 2010].
16. Centro de Información y Documentación Turísticas (CIDTUR), (2011). “*Evolución y Tendencias de la Industria Turística*”. [En Línea]. Habana Vieja, disponible en: <http://cidtur.eaehrt.tur.cu> [Accesado 6 de noviembre de 2011]
17. Centro de Información y Documentación Turísticas (CIDTUR), (2012). “*Turismo en cifras: Evolución y Tendencias de la Industria Turística*”. [En

18. Línea]. Habana Vieja, disponible en: <http://cidtur.eaeht.tur.cu> [Accesado el día 20 de enero de 2012].
19. Chavienato, I. (1986) *“Introducción a la teoría general de la administración”* / Idalberto Chavienato. México: Editorial Mac Graww Hill
20. Cleri, C. [2004]. *“Hacia la Intercolaboración y La Alianza Empresarial”*. Disponible URL: <http://www.portaldelaspyes.com> [Accesado el 06 de noviembre de 2010].
21. Conde, E.M.; Zavala, M. y R. Covarrubias, (2009). *“La gestión del cambio una necesidad en la empresa turística”* en Revista TURyDES [En Línea] Vol. 2, No. 4. Enero 2009, Universidad de Colima, México, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/pmp.htm> [Accesado el día 16 de noviembre de 2011].
22. Condor, L.R., (2011). *“Administración Hotelera”*. [En Línea]. Disponible en: [www.slideshare.net/.../administracion-hotelera-8983924](http://www.slideshare.net/.../administracion-hotelera-8983924) [Accesado el día 16 de noviembre de 2011].
23. Consejo de Estado, (2007) Decreto-Ley No. 252: *“Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”*. La Habana, Cuba. 17. Consejo de Ministros, (2007) Decreto No. 281: *“Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”*. La Habana, Cuba.
24. Contreras, S., (2010) *“Procedimiento para elaborar el plan de negocios en empresas extrahoteleras de restauración”*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central. “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
25. Coraggio, J. L. [1996]. La agenda del desarrollo local. Anales del seminario: *“Desarrollo local, democracia y ciudadanía”* (julio). Montevideo, Uruguay. Disponible URL: <http://www.chasque.net/vecinet/coraggio.htm> [Accesado el 06 de noviembre de 2010].
26. Correa, P.A., (2010) *“Diseño del Plan de Negocio para la Agencia de Ventas del Grupo Empresarial Hotelero Islazul”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.

27. Cruz, Y., (2009) *“Tecnología gerencial para la elaboración e implementación del plan de negocio en medianos hoteles de tránsito, categoría 3 estrellas”*. Tesis en Opción al título de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
28. Davidson, P. [2001]. *“Organización y desarrollo de agrupaciones (Clusters) y redes de PyME’s”*. Memorias del I Congreso Nacional PyME: “La transformación de la PyME: base del desarrollo económico y social de la Nicaragua del Siglo XXI”, Managua, Nicaragua. Disponible URL: <http://www.conamype.gob.ni> [Accesado el 12 de enero de 2011].
29. Dezerega, V., (2004). *“Plan de negocios (business plan): un imperativo gerencial”*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm> [Accesado el 29 de noviembre del 2011]
30. Díaz de Santos, (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. Madrid, Ediciones Díaz de Santo S. A.
31. Díaz, O., (2009) *“Elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
32. Domínguez Machuca, J. A.; Álvarez Gil, Marie José; Domínguez Machuca, M. A.; García González S. & Ruíz Jiménez, A. (1995). Dirección de Operaciones. *“Aspectos estratégicos en la producción y los servicios”*. Editorial Mc-Graw Hill, Madrid, España.
33. Durán, A.; Natarajan, R. y E. Giraldo, (2011). *“Synchronization of Information and Infrastructure Management Lifecycles in Hotel Services”* en Revista Dirección y Organización [En Línea] Diciembre 2011, Universidad Carlos III de Madrid, España, disponible en: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/381> [Accesado el día 16 de enero de 2012].

34. Elgue, M.C. [2002]. *“Territorio, descentralización y políticas asociativas. El caso de los consorcios productivos regionales en la Provincia.de Bs.As”*. Anales del VII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (29-30 de agosto). Disponible URL: <http://www.cpcecf.org.ar> [Accesado el 12 de enero de 2011].
35. Fernández de Arroyabe, J. C. & Arranz Peña, N. [1999]. *“La cooperación entre empresas: Análisis y diseño”*. ESIC Editorial. Madrid, España.
36. Fernández, E. et al., (2006). *“Planificación”*. [En Línea]. Ciudad Bolívar, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/.../planificacion.shtml> [Accesado el 29 de noviembre del 2011].
37. Fernández, J., (2011) *“Procedimiento para elaborar el plan de negocio en entidades de transporte turístico”*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
38. 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
39. Fleitman, J., (2002). *“¿Cómo elaborar un plan de negocios?”* [En Línea]. Disponible en: <http://www.fleitman.net>. [Accesado el día 3 de marzo de 2011].
40. Fontanez, D., (2005). *“Preparación de su plan de negocios”*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm> [Accesado el día 2 de febrero de 2012].
41. Gallegos, J.F., (2002) *“El turismo y la empresa hotelera”*. en Gestión de hoteles, una nueva visión. Madrid, Editorial Thomson Paraninfo S.A.
42. García, A.; Soto, M.C. y N. González, (2011). *“Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación”* en Revista TURyDES [En Línea] Vol. 4, No. 11. Diciembre 2011, Universidad Cristóbal Colón, México, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/pmp.htm>. [Accesado el día 16 de enero de 2012].

43. Gatto, F. [2003]. Estudio 1.EG.33.5: *“Estudios de competitividad territorial. Componente A: Las estrategias productivas regionales. Debilidades del actual tejido empresarial, sistema tecnológico, financiero y comercial de apoyo”*. Oficina de la CEPAL-ONU en BsAs. Disponible URL: <http://www.mecon.gov.ar/crecimiento/estudios.htm> [Accesado el 12 de enero de 2011].
44. González Serrano, L. [2003]. *“Cooperación y empresas: Retos presentes y futuros”*. Internacional Thompson Editores. Madrid, España.
45. González, B.L. y C.C. Martínez, (2009) *“Procedimiento para realizar el diagnóstico estratégico en empresas turísticas”*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
46. González, B.L. y C.C. Martínez, (2009). *“Consideraciones sobre el diseño y aplicación de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito en Cuba”* en Revista TURyDES [En Línea] Vol. 2, No. 4. Enero 2009, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/index.htm>. [Accesado el día 16 de noviembre de 2011].
47. González, B.L., (2009) *“Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas”*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
48. Harms, M.A.; Rocha, A.F. y E. Mafra, (2011). *“Conocimiento explícito y espíritu empresarial: un estudio con empresarios sobre el uso de la herramienta de plan de negocios”*. [En Línea]. Santiago de Cali: Universidad Icesi, disponible en: <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/10906/5398> [Accesado el 5 de diciembre del 2011].

49. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, Pilar [1991]. *“Metodología de la Investigación”*. (2ª Edición). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.
50. Hernández, M.R. y L.D. Zaragoza, (2004) *“Plan de Negocios para la creación del aserradero San Felipe Maderas”*. Tesis de Licenciatura de Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.
51. Inédito [2004]. Documento Plataforma de Debate Comisión 2: *“Desarrollo Local y participación”*. Memorias del Taller Internacional: “Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles”. Santiago de Cuba, Cuba (septiembre 2011).
52. Infante, M. y R. Carballosa, (2007). *“Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios”*. [En Línea]. La Habana, disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos15/plannegocio/plannegocio.shtml?mono\\_search](http://www.monografias.com/trabajos15/plannegocio/plannegocio.shtml?mono_search). [Accesado el 15 de enero de 2012].
53. Jaque, C. [2005]. *“Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Desarrollo Local y Participación Social”*. En libro: La incidencia de la sociedad civil en los organismos multilaterales. Una tarea impostergable en un mundo globalizado. Claudia van Loc (coordinadora). GT ONG Argentina (Grupo de Trabajo de Organizaciones No Gubernamentales sobre el Banco Mundial). Disponible URL: [http://www.gtongargentina.org.ar/libro\\_gtong\\_ok\\_final\\_impreso.pdf](http://www.gtongargentina.org.ar/libro_gtong_ok_final_impreso.pdf) [Accesado el 23 de julio de 2010].
54. Kennedy, P., (2008). “20 Reasons why You Need a Business Plan”. [En Línea]. Disponible en: <http://translate.google.com/cu/=http://www./content/20-reasons-why-you-need-business-plan>. [Accesado el 5 de diciembre del 2011].
55. Koontz, H. y H. Weihrich, (1994) *“Naturaleza y propósito de la planeación”* en Administración. Una perspectiva global. Décima Edición, Editora McGraw Hill, México.
56. Kosacoff, B. & López, A. [2000]. *“Cambios Organizacionales y Tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas”*. Repensando el Estilo de Desarrollo Argentino. Disponible URL: <http://www.eclac.cl> [Accesado el 23 de julio de 2010].

57. López-Cerdán Ripoll, C. [2001]. *“Cooperación interempresarial, competitividad de las PyME’s en el mercado interno y su transición hacia la exportación”*. Memorias del I Congreso Nacional PyME: “La Transformación de la PyME: Base del Desarrollo Económico y Social de la Nicaragua del Siglo XXI”, Managua, Nicaragua. Disponible URL: <http://www.conamype.gob.sv> [Accesado el 23 de julio de 2010].
58. Machado, O.E y C.C. Martínez, (2011). *“Propuesta de procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en SPA Hoteleros”* en Revista TURyDES [En Línea] Vol. 4, No. 10. Julio 2011, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/pmp.htm> [Accesado el 16 de noviembre de 2011].
59. Marrero, C. M. (2007) *“Conferencia del Ministro de Turismo, sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba”*. FITCUBA 2007
60. Martín, I., (2004) *“Dirección y Gestión de empresas del sector turístico”*. Tercera edición, Madrid, Ediciones Pirámide.
61. Martín, R., (2006) *“Las entidades turísticas en Principios, organización y práctica del turismo”*. Universidad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos.
62. Martín, R.; Ayala, H. y R. Rodríguez, (2003) *“Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo”* en Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.
63. Martínez, C.C. et al., (2002) *“Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico”*. Informe final de investigación terminada. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
64. Martínez, C.C., (2007) *“Reseña sobre micro, pequeña y mediana empresa”*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
65. Martínez, C.C., (2008). *“El Plan de Negocio, una técnica para la gestión de la pequeña empresa”* en Revista Gerencia [En Línea] Santa Clara,

66. disponible en: <http://www.gerencie.com/el-plan-de-negociouna-técnica-para-la-gestión-de-la-pequeña-empresa.htm>. [Accesado el 2 de febrero de 2012].
67. Martínez, C.C.; Valdivia, O. y Y. Cruz, (2008) *“El Plan de Negocios, una técnica para la gestión de Empresas Turísticas”*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
68. Martínez, O., (2010) *“Procedimiento para elaborar el Plan de negocio en las UEB de la empresa de servicios informáticos especializados para el turismo”*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
69. Melgarejo, L.Y., (2009) *“Proyección del Plan de Negocios para la Empresa Extrahotelera Palmares”* Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
70. Méndez Delgado, E. & Lloret Feijóo, M. del C. [2005]. *“¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana?”*. Revista Temas y Reflexiones, Nº 9 (mayo). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Ibagué, Colombia. Editor: Universidad de Ibagué -CORUNIVERSITARIA, Fondo Editorial. Disponible URL: <http://www.cui.edu.co/servicios/boletines/temas/Temas2005.pdf> [Accesado el 2 de febrero de 2012].
71. Menguzzato, M. y J.J. Renau, (1997) *“La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”*. La Habana, Reproducción Ministerio de Educación Superior.
72. Mier, M. y T. Fortuny, (2012). *“Factores de éxito en las empresas”* en Revista BETSIME [En Línea] Enero 2012, disponible en: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_julsep\\_07.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_julsep_07.htm) [Accesado el 24 de febrero de 2012]

73. Merino, C. (2010). *"Inteligencia Competitiva de las PyMes"* Conferencia presentada en el taller de Inteligencia empresarial en pequeños negocios. [Accesado el 12 de diciembre del 2010]
74. Mifflin Bresciani, I. [2001]. *"Transformación tecnológica y gerencial. hacia la competitividad de las PyME's"*. Memorias del I Congreso Nacional PyME: "La Transformación de la PyME: Base del Desarrollo Económico y Social de la Nicaragua del Siglo XXI", Managua, Nicaragua. Disponible URL: <http://www.conamype.gob.ni> [Accesado el 2 de febrero de 2012].
75. Milio, I., (2003) *"Organización y Control del Alojamiento"*. Segunda reimpresión, Madrid, Editorial Thomson Paraninfo S.A.
76. Ministerio de Turismo, (2001) *"Norma Cubana No. 127: Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico"*. La Habana, Cuba.
77. Miranda, A.T., (2004). *"Cómo elaborar un Plan de Empresa"*. [En Línea]. Editorial Thomson Paraninfo S.A, disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/plandenegocios/inicio.htm>. [Accesado el 5 de diciembre del 2011].
78. Monagas, O.Y., (2009) *"Procedimiento del Plan de Negocios para la Comercializadora Mayorista ITH Villa Clara"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
79. Moreno, A., (2011). *"Plan de negocio para servicios de impresión en La Habana"*. [En Línea]. La Habana, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento-2/plan-negocio-servicios-impresion-habana-cuba.htm>. [Accesado el 18 de mayo del 2012].
80. Moya, Y., (2009) *"Procedimiento para elaborar el plan de negocio en Agencias de Viajes Receptivas"*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
81. Muñoz, de E.F. (2004a) *"La Industria Turística"*. Editado por eumed-net. accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>

82. Norval, A.J., (1936). *“La industria Turística”*. [En Línea]. Traducción y presentación por Francisco Muñoz de Escalona. (2004). Edición original por Sir Isaac Pitman & Sons. Londres. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>. [Accesado el 16 de enero de 2012]
83. Nueno, P., (1992) *“Emprendiendo el arte de crear empresas y sus artistas”*. Edición de Pedro Nueno. Madrid.
84. Observatorio PyMI's [2011]. *“La nueva geografía industrial argentina. La distribución territorial y la especialización sectorial de las pequeñas y medianas industrias en el año 2011”*. Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Disponible URL: <http://www.observatoriopyme.org.ar> [Accesado el 2 de febrero de 2012].
85. Oficina Nacional de Estadísticas, (2012). *“Llegadas de visitantes internacionales”*. [En Línea]. La Habana, disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el 22 de enero de 2013].
86. ONU [1998]. *“Promoción y mantenimiento de agrupaciones y redes para el fomento de las PyMEs”*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Organización de Naciones Unidas. Disponible URL: [www.unctad.org/sp/docs/c3em5d2.sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/c3em5d2.sp.pdf) [Accesado el 2 de febrero de 2012].
87. Organización Mundial de Turismo, (2012). *“El turismo internacional alcanzará la cifra de los mil millones en 2012”*. [En Línea]. Madrid, disponible en: <http://www.unwto.org> [Accesado el 20 de enero de 2013].
88. Organización Mundial de Turismo, (2012). *UNWTO World Tourism Barometer*. [En Línea]. Madrid, disponible en: <http://www.unwto.org>. [Accesado el 20 de enero de 2012].
89. Osorio, F.F. y G. Murillo, (2010). *“To a conceptualization of the Business Plan: A look from the Strategy”* en revista Universidad & Empresa [En Línea] Vol. 19, Mayo 2010, disponible en: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewArticle/1332> [Accesado el 20 de enero del 2012]
90. Pereira, J.E., (2006). *“El Plan de Negocios”*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mercadeopuntocom/el-Plandenegocio>. [Accesado el 16 de noviembre de 2011].

91. Perelló Cabrera, Dr. José Luis. Libro Texto, “*Desarrollo y Promoción de Productos*”. (2001). Turísticos. Universidad de la Habana. Centro de estudios turísticos. Septiembre.
92. Pérez, G., (2008). “*Siete pasos para hacer tu plan de negocios*” en Revista Expansión [En Línea] México, disponible en: <http://www.CNNExpansion.com.mht> [Accesado el 10 de marzo de 2011].
93. Quevedo, Y. et al., (2010). “*Elaboración de un plan de negocio en la empresa glucosa de Cienfuegos*”. [En Línea]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/rvbc.htm>. [Accesado el 12 de febrero del 2012].
94. Ramírez, J. C. [2004]. “*Caminos hacia la internacionalización de las PyME’s. La globalización llegó, y las PyME’s ¿qué esperamos?*”. Gerentes PyME-Editorial Nov-2004. Disponible URL: <http://gerentespyme.com> [Accesado el 2 de febrero de 2012].
95. Rodríguez, M., (2009) “*Elaboración del Plan de Negocio en la Agencia de Viajes Sucursal Centro*”. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
96. Sahlman, W.A., (2007). “*Claves de un buen Plan de Negocio*”. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/clavesdeunbuenplande negocio.htm>. [Accesado el 10 de febrero de 2012]
97. Saporosi, G. [1999]. “*Clínica empresarial. Una metodología para desarrollar y monitorear un plan de negocios*”. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
98. Sarache Castro, W. A. [2003]. “*Modelo con enfoque estratégico y procedimientos para contribuir al incremento del nivel de desempeño de las PyME's de confección desde la función de Producción*”. Aplicaciones en la región del Tolima, Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
99. Scapini, J. C. [2002]. “*La estrategia de desarrollo nacional y las pequeñas empresas. Encuentro Nacional Universidades-Empresas. Desafíos*”

100. y *Oportunidades para el Desarrollo*". Valparaíso, Chile (noviembre).

Disponible URL:

[www.subdere.cl/paginas/programas/pugr/doc/u\\_empresas.pdf](http://www.subdere.cl/paginas/programas/pugr/doc/u_empresas.pdf) [Accesado el 12 de diciembre del 2010].

101. Schmitz, H. [2000]. "*¿Tiene importancia la cooperación local?*". Experiencias de Clusters Industriales en el sur de Asia y América Latina". Revista "El Mercado de Valores" (septiembre). México. p.p. 4-17. ISSN 0185-1268.

102. Sebastián, J.L., (2005) "*Hotelería PYME latinoamericana: del negocio hotelero a la empresa hotelera*" en Documento de base 4: Gestión Hotelera. Argentina, Congreso de pequeños hoteles-gestión hotelera.

103. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional dependiente del Ministerio de Economía de la Nación Argentina [2002]. "*Resolución 675/2002: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*". Disponible URL: <http://infoleg.mecon.gov.ar/txtnorma/79129.htm>. [Accesado el 12 de diciembre del 2010].

104. Silveira, Y.; Silveira, R. y G.M. Castellanos, (2010). "*Impacto social y económico de la industria turística cubana*" en Revista TURyDES [En Línea] Vol. 3, No. 8. Septiembre 2010, Universidad de Oriente, Cuba, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/pmp.htm> [Accesado el 16 de noviembre de 2011].

105. Soto, E. & Dolan, S. L. [2004]. "*Las PyME's ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*". International Thomson Editores, S.A. de C.V. México, D.F. [Accesado el 12 de diciembre del 2010].

106. Ulacia, Z., (2005) "*Los establecimientos de alojamiento turístico*" en Gestión de alojamiento. Texto Docente. Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.

107. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) "*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*". La Habana, Cuba.

108. Villegas, C. [s.d.]. "*Emprendimientos colectivos: las PyME's y las innovaciones para su inserción en la nueva economía*". Disponible URL: <http://www.gestiopolis.com> [Accesado el 12 de diciembre del 2010].

109. Wittmann, M. L.; Venturini, J. C. & Schmitt, P. [2004]. *“A Influência das redes empresariais na competitividade de de micro e pequenas empresas. Anales del “XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção”.* Florianópolis, SC, Brasil. “Zevallos, V. E. [2003]. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL N° 79. Disponible URL: <http://www.eclac.cl/publicaciones>. [Accesado el 12 de diciembre del 2010].

**A** **ANEXO**

Anexo 1: Estadísticas de crecimiento del turismo en Cuba

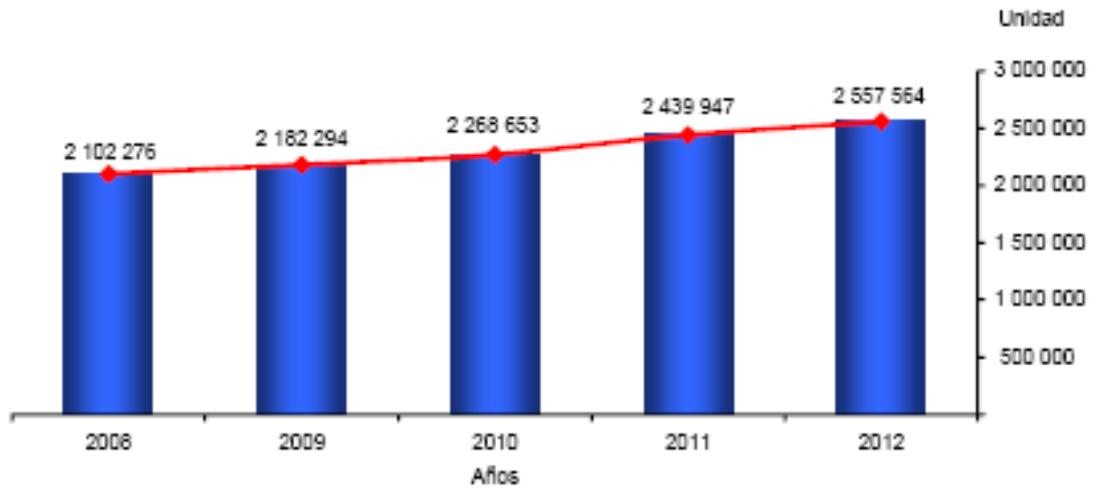


Gráfico 1: Llegadas de Visitantes en los últimos 5 años

Fuente: Estadísticas de la ONE

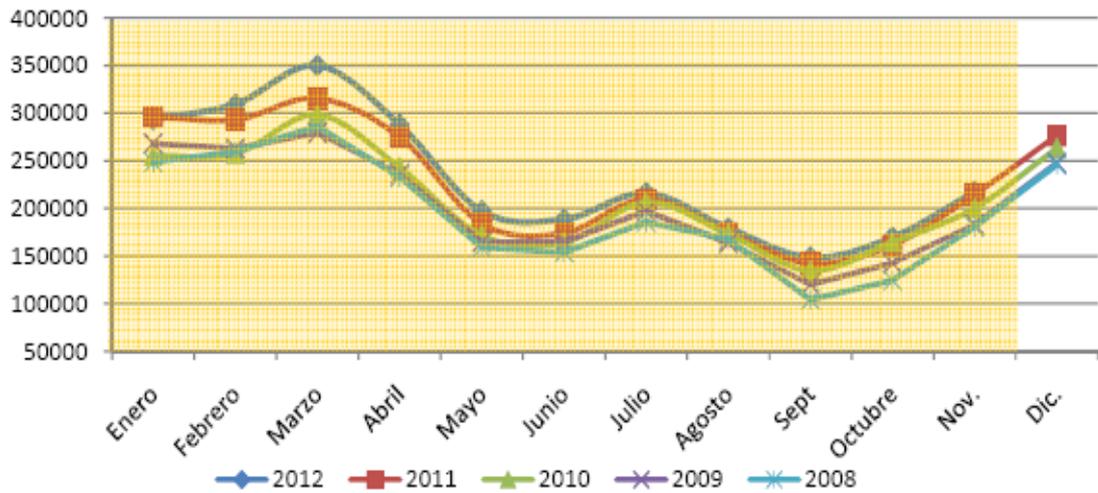


Gráfico 2: Llegadas de Visitantes en los últimos 5 años, por meses..

Fuente: Estadísticas de la ONE

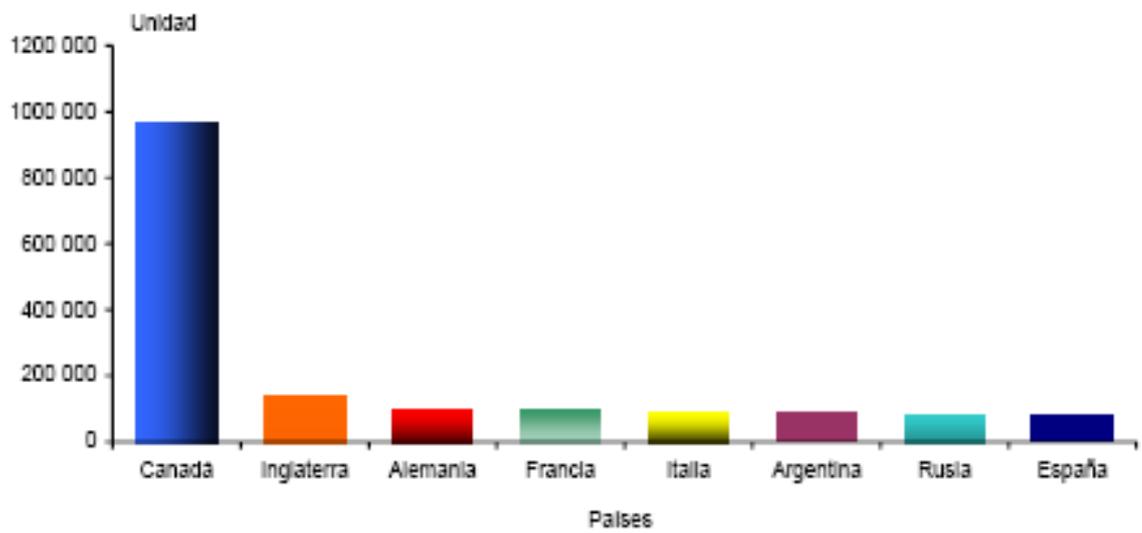


Gráfico 3: Países Emisores enero-noviembre 2012

Fuente: Estadísticas de la ONE

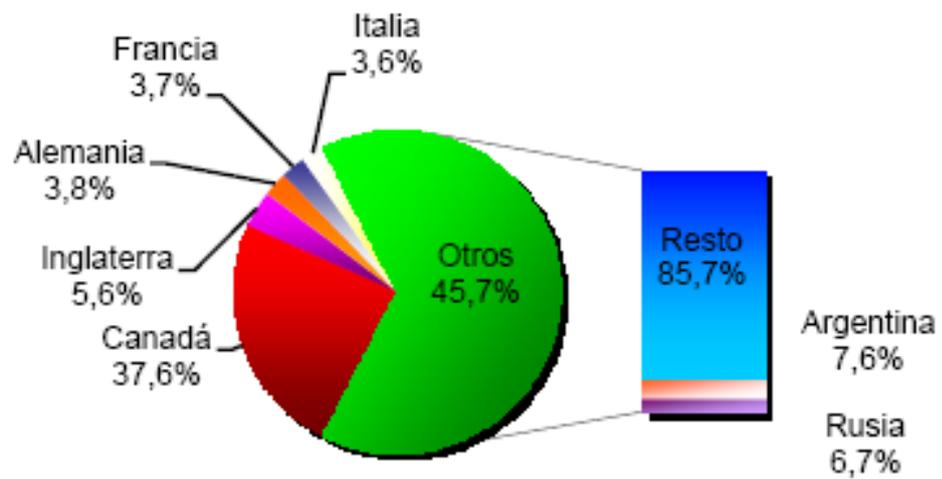


Gráfico 4: Principales países emisores en porcentaje.

Fuente: Estadísticas de la ONE

Anexo 2. Identificación y Categoría de los Establecimientos de Alojamiento Turístico

Tipo de establecimiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X		

Tabla 1: Establecimientos Hoteleros

Fuente: Alojamiento Norma Cubana 127-2001.

Tipo de establecimiento	Sigla	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
HOSTAL	Hs	X	X	X

Tabla 2 – Identificación y categoría de los hostales

Fuente: Norma cubana para Hostales.

Anexo 3: Tabla con algunas definiciones sobre Pymes

<b>Países</b>	<b>Criterios</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>	<b>Gran empresa</b>
<b>Argentina</b>	<b>Ventas</b>	Hasta medio millón de pesos	Hasta 3 millones de pesos	Hasta 24 millones de pesos	Más de 24 millones de pesos
<b>Chile</b>	<b>Ventas</b>	Hasta 2400 UF	Hasta 25 mil UF	Hasta 100 mil UF	Más de 100 mil UF
<b>Colombia</b>	<b>Empleo</b>	Hasta 10 puntos	Hasta 50 puntos	Hasta 200 puntos	Más de 200 puntos
<b>Costa Rica</b>	<b>Empleo, ventas y activos</b>	P menor-igual 10	10 menor P menor igual a 35	35 menor P menor igual 100	P mayor 100
<b>El Salvador</b>	<b>Empleo</b>	Hasta 4 trabajadores	Hasta 49 trabajadores	Hasta 99 trabajadores	Más de 99 trabajadores
<b>Panamá</b>	<b>Ingresos</b>	Hasta 150 mil dólares	Hasta un millón de dólares	Hasta 2,5 millones de dólares	Más de 2,5 millones de dólares

Tabla 3. Definiciones de Pymes

Elaboración propia de la autora.

# GACETA OFICIAL



## DE LA REPÚBLICA DE CUBA

### MINISTERIO DE JUSTICIA

EXTRAORDINARIA	LA HABANA, MIÉRCOLES 7 DE SEPTIEMBRE DE 2011	AÑO CIX
Sitio Web: <a href="http://www.gacetaoficial.cu/">http://www.gacetaoficial.cu/</a> — Calle Zanja No. 352 esquina a Escobar, Centro Habana		
Teléfonos: 878-3849, 878-4435 y 873-7962		
Número 29		Página 281

#### INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA RESOLUCIÓN No. 283/2011

**POR CUANTO:** La Ley No. 65, Ley General de la Vivienda, de 23 de diciembre de 1988, en su artículo 74, tal como quedó modificado por el Decreto-Ley No. 275, de 30 de septiembre de 2010, Modificativo del Régimen de Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones y Espacios, establece que los propietarios de viviendas pueden arrendar, al amparo de lo establecido en la legislación civil común, viviendas, habitaciones con servicio sanitario propio o sin él y otros espacios que se consideran parte integrante de una vivienda, mediante precio libremente concertado; y que el ejercicio de este derecho es realizado previa autorización del Director Municipal de la Vivienda correspondiente; asimismo faculta al que suscribe, para en lo que le compete, dicte cuantas disposiciones sean necesarias para el mejor cumplimiento de lo establecido en el mismo.

**POR CUANTO:** Resulta necesario derogar la Resolución No. 305, de 7 de octubre de 2010, dictada por la Presidenta del Instituto Nacional de la Vivienda, que aprobó el Reglamento sobre el Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios, que ajustó la actividad de arrendamiento a los nuevos enfoques de la política impositiva y a la flexibilización del ejercicio de la actividad por cuenta propia, a los fines de atemperar el procedimiento a las nuevas decisiones adoptadas por el Consejo de Ministros y mantener una sola disposición jurídica sobre esta materia, a los fines de evitar la dispersión legislativa.

**POR CUANTO:** La que resuelve fue designada Presidenta del Instituto Nacional de la Vivienda por Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 29 de septiembre del año 2010.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades que me están conferidas;

#### Resuelvo:

PRIMERO: Aprobar el siguiente:  
**REGLAMENTO SOBRE EL ARRENDAMIENTO  
 DE VIVIENDAS, HABITACIONES Y ESPACIOS**  
 CAPÍTULO I  
 GENERALIDADES

**ARTÍCULO 1.-**El presente Reglamento tiene como objeto regular la actividad por cuenta propia consistente en el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios.

#### CAPÍTULO II SOLICITUD Y APROBACIÓN

**ARTÍCULO 2.-**El propietario que decide arrendar su vivienda o habitaciones, y espacios que forman parte de esta, comparece ante la Dirección Municipal de la Vivienda en que se encuentra enclavado el inmueble, a los efectos de solicitar la inscripción correspondiente para el ejercicio de esta actividad, tanto en pesos, en lo adelante CUP, como en pesos convertibles, en lo adelante CUC.

En todas las diligencias, incluida la solicitud, el propietario puede hacerse representar, conforme las regulaciones vigentes, lo que se acredita con todas las formalidades establecidas.

El que opta por la modalidad de arrendamiento en CUC puede arrendar a personas residentes o no en Cuba. En el caso del que lo solicita en CUP, solo está autorizado a arrendar a personas residentes permanentes en Cuba.

Se entiende por habitación, al local dedicado a dormitorio, con acceso directo o no a servicios sanitarios, cocina, pasillos, sala y comedor.

Se entiende por espacios los locales destinados a salas, saletas, comedores, paños, jardines, azoteas, terrazas, garajes, piscinas y otros que constituyen parte integrante de la descripción de una vivienda y que se arriendan para prestar servicios directamente o para actividades por cuenta propia de personas que no son integrantes del núcleo familiar.

El arrendamiento de viviendas y habitaciones se autoriza para hospedaje, o para la realización de actividades por cuenta propia.

**ARTÍCULO 3.-**Para realizar la solicitud el propietario comparece ante el funcionario designado para conocer este tipo de trámite, ante el cual presenta:

- título que acredita la propiedad de la vivienda;
- certificación emitida por la entidad laboral sobre su deuda bancaria, en el supuesto de los trabajadores que cesen en su actividad laboral;
- documento que acredite la representación, en su caso; y
- sellos del timbre por valor total de diez pesos.

El funcionario actuante recepciona los documentos referidos anteriormente y toma Declaración Jurada, cuya proforma consta en el Anexo No. 1 del presente Reglamento, en la que hace constar:

- los generales del o los propietarios: nombres y apellidos, edad, estado civil, número de identidad permanente, centro de trabajo, profesión u oficio;

- b) referencias sobre el Título de Propiedad y dirección de la vivienda;
- c) objeto del arrendamiento. Si se pretende arrendar la vivienda en su totalidad, se consigna cantidad de habitaciones que posee. Si se pretende arrendar espacios, su denominación. Si se solicita arrendar habitaciones se declara la cantidad de estas. Siempre que tenga piscina se refleja su área en metros cuadrados;
- d) tipo de moneda en que se solicita operar, en correspondencia con las modalidades autorizadas;
- e) si se solicita arrendamiento de la vivienda completa, el domicilio donde residirán los arrendadores; y
- f) firma del propietario. Si existen copropietarios se requiere que la Declaración Jurada sea firmada por todos.

ARTÍCULO 4.-El funcionario actuante entrega a los interesados Acuse de Recibo de los documentos recibidos, donde refleja, además, la fecha en la que puede acudir a la Oficina correspondiente a notificarse del resultado de la solicitud en trámite.

ARTÍCULO 5.-Admitida la solicitud, se radica el correspondiente expediente en el Registro de Solicitudes, y de inmediato se prepara el documento Autorización para Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones y Espacios, cuya proforma consta en Anexo No. 2, formando parte del presente Reglamento.

ARTÍCULO 6.-Se faculta al Director Municipal de la Vivienda para autorizar a los propietarios de viviendas que lo solicitan, el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios.

El término para la tramitación y aprobación de la solicitud es de quince días contados a partir de la radicación del expediente.

ARTÍCULO 7.-El Director Municipal de la Vivienda no autoriza la inscripción en los siguientes supuestos:

- a) representantes de organizaciones, firmas, entidades o países extranjeros acreditados en el territorio nacional;
- b) personas jurídicas; y
- c) a los que se les haya cancelado de oficio el arrendamiento y aún no ha transcurrido un año desde la fecha de adopción de la medida de cancelación.

ARTÍCULO 8.-El propietario que decide arrendar la vivienda en su totalidad y va a residir a otro lugar con su núcleo familiar, al momento de hacer su Declaración Jurada, informa la dirección del inmueble donde va a residir.

En este caso el arrendador o su representante están en la obligación de informar a la Dirección Municipal de la Vivienda el cambio de domicilio que realiza, a los efectos de que conste en el expediente de arrendamiento.

#### CAPÍTULO III DE LA INSCRIPCIÓN

ARTÍCULO 9.-Aprobada la solicitud, en el acto de su notificación, se entrega al solicitante la autorización de compra del Libro de Registro de Arrendatarios y la Pegatina, previstos en el presente Reglamento.

El arrendador en el término establecido por las disposiciones vigentes, se persona con la autorización correspondiente ante la Oficina Nacional de Administración Tributaria para su inscripción en el Registro de Contribuyentes.

ARTÍCULO 10.-El arrendador una vez registrado en la Oficina Nacional de Administración Tributaria del municipio correspondiente, se persona en la Dirección Municipal de la Vivienda con:

- a) el comprobante de Inscripción en el Registro de Contribuyente otorgado por la Oficina Nacional de Administración Tributaria;
- b) sellos del timbre por valor total de 100.00 CUP o CUC, según el tipo de modalidad en que opera;
- c) Libro de Registro de Arrendatarios correspondiente;
- d) sellos del timbre por valor total de cinco CUP en todos los casos, para la habilitación de los Libros por el funcionario designado; y
- e) la Pegatina identificativa del arrendamiento autorizado, que se fija en la entrada principal de la vivienda objeto del arrendamiento.

Las direcciones municipales de la Vivienda registran la inscripción en el Registro Único de Inscripción de Arrendamientos establecido por el Instituto Nacional de la Vivienda.

ARTÍCULO 11.-El documento acreditativo para ejercer la actividad de arrendamiento, cuya proforma consta en Anexo No. 3, formando parte del presente Reglamento, se expide en original y copia, entregando el original al propietario con el o los sellos del timbre referidos en el inciso b) del artículo anterior, debidamente rematados.

La copia se archiva en el expediente radicado en la Dirección Municipal de la Vivienda. Al dorso de dicha copia se consigna la devolución del Título de Propiedad presentado por el solicitante.

ARTÍCULO 12.-La Dirección Municipal de la Vivienda al momento de notificar el documento acreditativo de la inscripción entrega al propietario el Libro de Registro de Arrendatario debidamente habilitado.

ARTÍCULO 13.-Las autorizaciones otorgadas se revisan de oficio cada cinco años por la Dirección Municipal de la Vivienda.

En la revisión se comprueba que los titulares de la inscripción para arrendar mantienen el status de propietario de la vivienda, y se deja constancia de la diligencia efectuada en el Expediente del Arrendador.

#### CAPÍTULO IV SUSPENSIÓN TEMPORAL

ARTÍCULO 14.-El arrendador inscrito puede solicitar, en cualquier momento, la suspensión temporal de la inscripción de arrendamiento por un término de entre tres y seis meses, para realizar reparaciones en el inmueble que impida el ejercicio de la actividad, mediante escrito sin formalidad ni pago alguno, ante el funcionario encargado de la actividad en la Dirección Municipal de la Vivienda.

A los efectos de la aplicación de lo previsto en el párrafo anterior, ha de entenderse por reparación, las acciones constructivas que se ejecuten en la vivienda objeto de arrendamiento, requieran o no Licencia de Construcción, excepto las ampliaciones.

ARTÍCULO 15.-Además del escrito de solicitud de suspensión temporal, referido en el artículo anterior, el arrendador entregará el Libro Registro de Arrendatarios, la pegatina y el documento original acreditativo de la autorización.

El funcionario facultado recibe la solicitud y demás documentos referidos en el artículo anterior, consignando en Diligencia de Recepción de Documentos esta circunstancia.

ARTÍCULO 16.-En el término de cinco días hábiles, contados a partir de recibida la solicitud, el Director Municipal de la Vivienda dispone la suspensión por el período

solicitado, mediante escrito dirigido a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, cuya proforma consta como Anexo No. 4, formando parte del presente reglamento. El escrito de suspensión se notifica al interesado en el término de tres días hábiles posteriores a la firma del Director. Además de la original, se le entrega la copia que debe entregar a la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

Asimismo, durante la suspensión temporal dispuesta, el Director dispondrá verificación de ejecución de las acciones constructivas alegadas por el arrendador.

**ARTÍCULO 17.**-Transcurrido el término de suspensión aprobado, o antes, si lo solicita por escrito el arrendador, el Director Municipal de la Vivienda emite escrito dirigido a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, aplicando los términos previstos en el artículo anterior. En el propio acto de notificación se entrega al propietario el Libro Registro de Arrendatarios, la pegatina y el documento original acreditativo de la Autorización, sin que medie pago alguno. Al ser notificado, se le entrega la copia que debe entregar a la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

No obstante la obligación del arrendador de entregar copia a la mencionada Oficina, el Director Municipal de la Vivienda remite a la misma copia del escrito poniendo fin a la suspensión, en un término de veinticuatro horas a partir de la notificación de la decisión al arrendador, a los efectos de la reanudación del cobro del impuesto. El arrendador no queda eximido de su obligación de formalizar su situación en esta Oficina.

En el Expediente del Arrendador constarán las diligencias realizadas y los documentos emitidos.

**ARTÍCULO 18.**-Es obligación del arrendador o su representante, en relación con su decisión de suspender temporalmente el arrendamiento:

- a) poner fin al arrendamiento desde el momento que es notificado de la suspensión y restablecer la actividad solo cuando se presente a la Oficina Nacional Tributaria a entregar el escrito con el que se pone fin a la suspensión. Si tuviera trabajadores contratados, en el propio acto informa de este hecho a los efectos tributarios que en relación con los mismos son de aplicación; y
- b) si tuviera trabajadores contratados informará también en la Dirección Municipal de Trabajo de la suspensión temporal de su inscripción para arrendar, a los efectos de similar tratamiento a sus trabajadores contratados o la cancelación de la relación con los mismos.

**ARTÍCULO 19.**-Para caso de ausencia del Director Municipal de la Vivienda, podrá delegar la facultad de firmar la suspensión y el escrito que le ponga fin a esta en el sustituto reglamentario.

**ARTÍCULO 20.**-El Director Municipal de la Vivienda incluye en las conciliaciones mensuales con la Oficina Nacional de Administración Tributaria el tema de las suspensiones.

#### CAPÍTULO V

##### CANCELACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN

**ARTÍCULO 21.**-El propietario puede en cualquier momento, mediante escrito y sin formalidad alguna, solicitar la cancelación de la inscripción de arrendamiento ante el funcionario encargado de la actividad en la Dirección Municipal de la Vivienda.

La solicitud de cancelación debe ser acompañada con el Libro Registro de Arrendatarios, la pegatina y el documento original acreditativo de la autorización. En el propio acto se cancelan los tres documentos y se consigna nota de la cancelación con expresión de la fecha en el documento acreditativo, que se devuelve al propietario, a los efectos de su constancia y del cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

En el expediente radicado en la Dirección Municipal de la Vivienda se practican las anotaciones de cancelación correspondientes.

**ARTÍCULO 22.**-Los directores municipales de la Vivienda, previo el análisis correspondiente, pueden cancelar de oficio las inscripciones vigentes siempre que:

- a) se realicen en la vivienda arrendada actividades ilícitas o antisociales, por parte del propietario, sus convivientes, los arrendatarios o sus acompañantes;
- b) reiteradamente se incurra en incumplimiento de las obligaciones del arrendador previstas en el presente Reglamento;
- c) incumplimiento del pago de los créditos otorgados, a solicitud del Banco;
- d) incumplimiento de sus obligaciones tributarias, a solicitud de la Oficina Nacional de Administración Tributaria; y
- e) se detecte que el arrendatario es integrante de misiones diplomáticas, consulares, organismos internacionales o de agencias de prensa acreditadas en Cuba.

En el caso de personas que emigran del país o fallecen siendo correndadores, si el otro copropietario lo solicita se modifica la titularidad del arrendamiento.

**ARTÍCULO 23.**-En todo caso que se imponen multas por contravenciones en la actividad de arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, el Inspector lo informa de inmediato al Director Municipal de la Vivienda a los efectos de que se evalúe la existencia de reiteraciones que pueden implicar la adopción de la cancelación de la inscripción.

**ARTÍCULO 24.**-Dada la situación referida en el artículo anterior, el Director Municipal de la Vivienda, en un término de cinco días, ejecuta las acciones necesarias y puede disponer, si concurren las causas relacionadas en el artículo 15 del presente Reglamento, la cancelación de la inscripción mediante resolución fundada, que notifica de inmediato al arrendador.

**ARTÍCULO 25.**-El arrendador inconforme con la medida impuesta, puede presentar escrito ante el Director Municipal de la Vivienda, acompañando todas las pruebas que estima necesarias, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la notificación, para su traslado al Director Provincial de la Vivienda dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación del escrito de inconformidad.

**ARTÍCULO 26.**-El Director Provincial de la Vivienda, en un término de quince días hábiles, resuelve mediante resolución lo pertinente sobre la ratificación, modificación o anulación de la medida impuesta por el Director Municipal de la Vivienda, notificándole a este y al arrendador en el término de siete días hábiles posteriores a la adopción de su decisión.

**ARTÍCULO 27.**-En el caso del municipio especial Isla de la Juventud, el Director Municipal, en un término de cinco días hábiles a partir de recibir el mencionado escrito, lo eleva directamente al Presidente del Instituto Nacional de

la Vivienda, el que dicta Resolución dentro de los quince días hábiles posteriores a su radicación y devuelve para que, en igual término que en el párrafo anterior, se notifique.

**ARTÍCULO 28.**—Cancelada la autorización, corresponde al propietario presentarse en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de su domicilio fiscal, conjuntamente con el documento acreditativo de la cancelación, a los efectos impositivos que corresponde.

Cuando la cancelación es de oficio, la Dirección Municipal de Vivienda comunica la decisión a la Oficina Nacional de Administración Tributaria y a las organizaciones de masas de la comunidad, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de cancelación.

**ARTÍCULO 29.**—Las direcciones municipales de la Vivienda pueden expedir a petición del o los propietarios, por extravío o deterioro, duplicado de la autorización para arrendar, debiendo acompañar, en caso de deterioro, el documento acreditativo para su posterior destrucción. La solicitud de duplicado se realiza por escrito acompañando a esos efectos sellos del timbre por valor total de cinco CUP para todos los casos.

**ARTÍCULO 30.**—Cuando la cancelación de la inscripción se dispone por el Director Municipal de la Vivienda, los propietarios vienen obligados a entregar la pegatina y la inscripción para el Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones y Espacios. En el original de este último documento se consigna nota de la cancelación dispuesta, documento que se le devuelve, a los efectos de su constancia y del cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

#### CAPÍTULO VI

##### DEL LIBRO REGISTRO DE ARRENDATARIOS

**ARTÍCULO 31.**—Los propietarios de viviendas, autorizados para arrendar, tienen la obligación de registrar en el Libro de Registro de Arrendatarios los datos del arrendatario con quien conciertan el contrato de arrendamiento, así como de sus acompañantes si los hubiera.

La Dirección Municipal de la Vivienda emite el autorizo para la adquisición del Libro de Registro de Arrendatarios siempre que el arrendador lo solicita.

**ARTÍCULO 32.**—El nuevo Libro es habilitado por la Dirección Municipal de la Vivienda correspondiente, fijando sellos del timbre por valor total de cinco CUP para todos los casos. El o los sellos son debidamente cancelados mediante la fijación del cuño gomígrafo de la Dirección Municipal de la Vivienda y la firma del funcionario actuante.

**ARTÍCULO 33.**—En el Libro Registro de Arrendatarios, el arrendador consigna los particulares siguientes:

- nombre y apellidos, domicilio y país de origen del arrendatario, y sus acompañantes;
- ciudadanía del arrendatario y sus acompañantes;
- número de identidad permanente o pasaporte del arrendatario y sus acompañantes;
- período del arrendamiento;
- objeto de arrendamiento;
- importe cobrado por el arrendamiento;
- número del recibo de pago; y
- firma del arrendatario.

Se entiende por acompañante, a cualquier persona natural que se hospeda con el arrendatario en la vivienda, habitación o espacio arrendado por este.

**ARTÍCULO 34.**—En los casos en que la autorización comprende la totalidad de la vivienda, y el propietario no permanece en esta, el Libro de Registro de Arrendatarios se mantiene en la vivienda arrendada, bajo la custodia personal del arrendatario.

**ARTÍCULO 35.**—Las modificaciones del objeto de arrendamiento, el cambio del tipo de moneda pactada, o ambos, se pueden realizar, solo después de los 12 meses siguientes del último cambio. En todos los casos se emite nuevo documento acreditativo, se solicitan los sellos del timbre y se efectúa el cobro de los 100.00 CUP o CUC previstos para las nuevas autorizaciones, según la modalidad.

#### CAPÍTULO VII

##### DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

**ARTÍCULO 36.**—El contrato de arrendamiento se realiza por escrito entre las partes, en original y copia siempre que el arrendamiento es por un período superior de 30 días e incluye como elementos obligatorios los siguientes:

- nombres y apellidos del o de los arrendatarios con expresión del número de identidad permanente o pasaporte;
- dirección de la vivienda;
- cuantía del pago;
- objeto del arrendamiento y la moneda en que se ha pactado;
- personas que acompañan al arrendatario con su número de identidad permanente o pasaporte;
- período que abarca el arrendamiento;
- fecha en la que se confecciona el contrato; y
- cualquier otro aspecto que resulte de interés para las partes.

**ARTÍCULO 37.**—Cuando el período es inferior a 30 días puede efectuarse de forma verbal. No obstante, en todos los casos, debe realizarse el asiento en el Libro Registro de Arrendatarios.

Los arrendatarios conservan copia del Contrato que suscriben.

#### CAPÍTULO VIII

##### DE LAS OBLIGACIONES DEL ARRENDADOR

**ARTÍCULO 38.**—Los arrendadores de viviendas, habitaciones y espacios, en el ejercicio de la actividad que en el presente Reglamento se regula, tienen, además de las previstas en el Decreto-Ley No. 171, de 15 de mayo de 1997, las siguientes obligaciones:

- permitir el acceso de los inspectores facultados cuando estos, en el ejercicio de sus funciones, lo requieren;
- mostrar en ocasión de las inspecciones, todos los documentos relacionados con el arrendamiento y la propia vivienda;
- no permitir que los arrendatarios perturben el orden, las normas de convivencia y la tranquilidad ciudadana;
- comunicar a la Dirección Municipal de la Vivienda su intención de salir del país por más de tres meses o residir temporalmente en el exterior, en cuyo caso informa, además, quién asume su representación a los efectos de la actividad de arrendamiento;
- realizar la solicitud de inscripción del trabajador contratado ante la Dirección Municipal de Trabajo, en su caso, y registrar a estos en la Oficina Nacional de Administración Tributaria a los efectos de actualizar sus obligaciones fiscales;
- presentarse al ser convocado por el Director Municipal de la Vivienda; y

g) custodiar el Libro Registro de Arrendatarios durante los cinco años siguientes a la entrega del mismo, aunque se le cancele la inscripción.

El arrendador es responsable del control de la actividad, del inmueble y de lo que acontece en el mismo, aun cuando arriende la vivienda completa.

#### CAPÍTULO IX

##### CONFISCACIÓN DE VIVIENDAS

ARTÍCULO 39.-Los directores provinciales de la Vivienda o el Director de la Vivienda en el municipio especial Isla de La Juventud, para la confiscación que prevé el Decreto-Ley No. 171, en su Disposición Final Primera, radica de oficio un expediente a tales efectos, a propuesta de los directores municipales de la Vivienda, que comienzan a sustanciar el expediente dentro de las 72 horas posteriores al conocimiento de los hechos que lo justifican.

Los directores provinciales de la Vivienda también pueden sustanciar directamente los expedientes.

ARTÍCULO 40.-El expediente se tramita en un término de 30 días hábiles, incluyendo los diez días previstos en la Ley General de la Vivienda para el emplazamiento a los titulares.

En la Resolución que dicta el Director Provincial de la Vivienda correspondiente o del municipio especial Isla de la Juventud dispone la pérdida del derecho de propiedad de la vivienda, su transferencia al fondo estatal y la declaración de ocupantes ilegales de los titulares y su núcleo familiar.

ARTÍCULO 41.-Contra la Resolución que emite el Director Provincial de la Vivienda o el Director de la Vivienda en el municipio especial Isla de La Juventud, la parte inconforme puede reclamar, dentro de los treinta días hábiles posteriores a la fecha de la notificación de la Resolución impugnada, ante la Sala de lo Civil y lo Administrativo del Tribunal Provincial Popular que corresponde, tal como establece la Disposición Final Primera del Decreto-Ley No. 171.

#### CAPÍTULO X

##### DEL ARRENDADOR Y SU AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL

ARTÍCULO 42.-El Director Municipal de la Vivienda es el responsable de hacer cumplir las disposiciones previstas para la afiliación del arrendador de viviendas, habitaciones y

espacios, al Régimen Especial de Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia, en su caso.

ARTÍCULO 43.-En el supuesto de que el arrendador no tuviera afiliación alguna al régimen de seguridad social establecido en la legislación vigente, lo inscribirá en el término establecido por el Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social.

A los efectos de lo dispuesto en el artículo anterior, el Director designa mediante resolución el funcionario a cargo de tramitar con el Director de la filial municipal del Instituto Nacional de la Seguridad Social la Inscripción del Arrendador en el citado Régimen Especial.

ARTÍCULO 44.-A los efectos de la afiliación en el Régimen Especial de Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia, el funcionario facultado al recibir la solicitud de Autorización de arrendamiento exigirá, en su caso el Expediente Laboral, y a partir de este y otros documentos legales, completará la Certificación de afiliación al Régimen Especial de Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia regulado por el Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social, a los efectos de realizar dicha inscripción.

#### DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA: Se deroga la Resolución No. 305, de 7 de octubre de 2010, de la Presidenta del Instituto Nacional de la Vivienda y cuantas disposiciones de inferior e igual jerarquía que se oponen a lo dispuesto en el presente reglamento.

COMUNIQUESE al Ministerio del Interior, al Ministerio de Finanzas y Precios, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al Banco Central de Cuba, a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, a los consejos de la Administración provinciales y municipales de los órganos locales del Poder Popular y a las direcciones municipales y provinciales de la Vivienda.

PUBLIQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

ARCHIVESE el original firmado en la Dirección Jurídica.

DADA en La Habana, a los 5 días del mes de septiembre del año 2011.

Oris Silvia Fernández Hernández  
Presidenta del Instituto  
Nacional de la Vivienda

## Anexo 5: Hostales y arribo de turismo por nacionalidad hasta Noviembre 2012



Gráfico 5: Cantidad de Hostales en Villa Clara

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos del Consejo de Agencias.

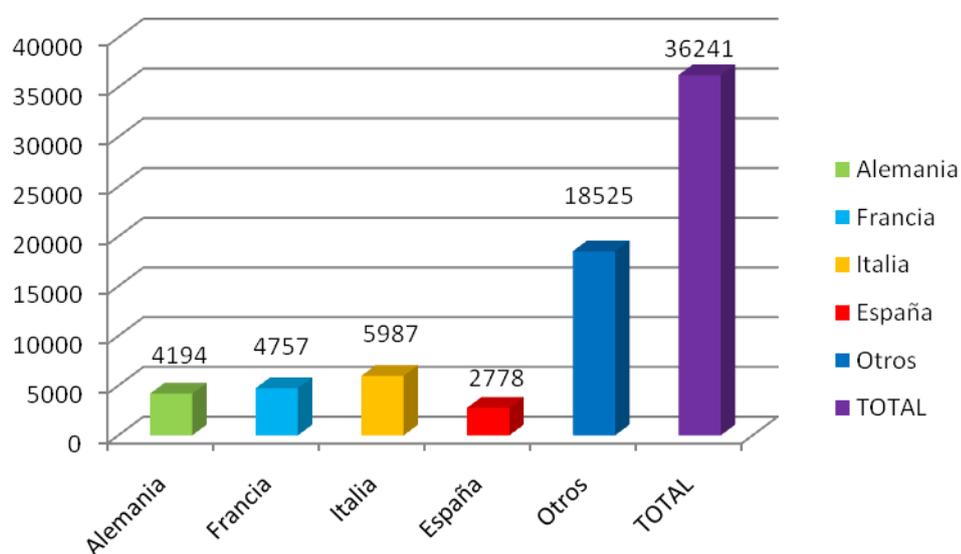


Gráfico 6: Cantidad de Hostales en Villa Clara

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos del Consejo de Agencias.

## Anexo 6: Procedimientos para la elaboración de Plan de Negocios

No	Autor	Año	Etapas
1	Pedro Bueno	1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo.</li> <li>• Concepto del negocio</li> <li>• La nueva empresa en su sector</li> <li>• El productos y su posible potenciación con productos o servicios relacionados</li> <li>• Tecnología</li> <li>• El mercado y y la competencia</li> <li>• Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.</li> <li>• Aspectos económicos. Previsión de cash-flow. Rentabilidad.</li> <li>• Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.</li> <li>• Plan detallado del lanzamiento de la empresa</li> <li>• Contingencias principales y coberturas.</li> </ul>
2	MSc. Mayra Infante de León. Lic. Raúl Carballosa Torres	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Descripción General de la empresa</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Descripción del negocio</li> <li>• Plan de Marketing</li> <li>• Plan operacional y gerencia</li> <li>• Plan financiero</li> <li>• Anexos</li> <li>• Formato del Plan de Negocio.</li> </ul>
3	Jack Fleitman	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Antecedentes de la empresa</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Situación del mercado</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Vewntas</li> <li>• Mercadotecnia</li> <li>• Competidores principales</li> <li>• Directivos</li> <li>• Personal de confianza y sindicalización</li> <li>• Asesores externos</li> <li>• Compras</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Operación y producción</li> <li>• Planes, programas y presupuestos</li> <li>• Contabilidad y finanzas</li> <li>• Crédito y cobranza</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Informática</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías</li> <li>• Contratos</li> <li>• Oportunidades de negocios nuevos</li> <li>• Conclusiones</li> <li>• Anexos</li> <li>• Resumen ejecutivo</li> </ul>
4	Carlos Cristóbal Martínez Martínez y Yanet Hernández Aro	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación actual de la empresa turística</li> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Informe sobre la misión de la empresa turística</li> <li>• Planes, objetivos y presupuestos de la empresa turística</li> <li>• Planes de acción.</li> <li>• Anexos (estados financieros y otros documentos)</li> </ul>
5	Jorge E. Pereira	2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa. Orígenes de la empresa. Objetivos y filosofía de la empresa.</li> <li>• Características de la empresa. Composición y organización de los recursos humanos</li> <li>• Recurso físico</li> <li>• Productos y servicios. Productos actuales y sus características.</li> <li>• Estrategias de productos/servicios. Precios ventas y costos</li> <li>• Mercado: determinación del mercado objeto. Distribución y logística.</li> <li>• Análisis de la competencia.</li> <li>• Mercadeo: plan de mercado</li> <li>• Mezcla de promoción: campaña de ventas, campaña de publicidad, etc.</li> <li>• Plan financiero: objetivos de ventas, costos y gastos, utilidades esperadas.</li> </ul>
6	Osmany Valdivia	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Descripción de la empresa</li> <li>• Productos y/o servicios.</li> <li>• Descripción del sector</li> <li>• Estrategia de comercialización</li> <li>• Gestión y personal</li> <li>• Protección y normativas</li> <li>• Plan de puesta en marcha</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Información económica-financiera</li> <li>• Información adicional</li> </ul>
7	William A. Sahlman	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Descripción del negocio</li> <li>• Estrategia de Marketing</li> <li>• Estrategia de Ventas</li> <li>• Estrategia de salida</li> </ul>
8	Gregorio Pérez	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción</li> <li>• Nichos de mercados deseados</li> <li>• Posicionamiento del negocio</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Costos de producción y desarrollo</li> <li>• Ventas y Marketing</li> <li>• Fortalezas gerenciales.</li> </ul>
9	Hugo César Galván	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice</li> <li>• Producción/Presentación</li> <li>• Descripción del mercado</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Estructura legal</li> <li>• Plan estratégico y de marketing</li> <li>• Descripción técnica, plan de producción y de compras</li> <li>• Organización y recursos humanos</li> <li>• Estudio económico financiero</li> <li>• Valoración de riesgo</li> <li>• Resumen</li> <li>• Anexos</li> </ul>
10	Berta Leidy Gonzáles	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Orientación estratégica de la gestión de alojamiento</li> <li>Paso 1: Caracterización del área de alojamiento</li> <li>Paso 2: Descripción del servicio de alojamiento.</li> <li>Paso 3: Análisis del segmento del mercado</li> <li>Proyección del Plan.</li> <li>Paso 4: Estrategia de comercialización.</li> <li>Paso 5: Estructura y gestión de los recursos humanos.</li> <li>Paso 6: Información económica financiera.</li> <li>• Implementación, control y perfeccionamiento.</li> <li>Paso 7: Normativas para el funcionamiento del área de alojamiento.</li> <li>Paso 8: Plan de implementación.</li> <li>Paso 9: Información adicional-</li> <li>Paso 10: Resumen Ejecutivo.</li> </ul>
11	Alberto Alcántara Paisán	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Descripción del Hotel</li> <li>• Misión</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Mercado potencial</li> <li>• Estrategia de marketing</li> <li>• Estrategia de financiamiento</li> <li>• Gestión y personal. Protección y normativas</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Planes de acción</li> <li>• Anexos.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la autora.

Anexo .7: Análisis comparativo de los procedimientos para la elaboración de un Plan de Negocio

Procedimientos Criterios	Procedimientos											Total (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Preparación previa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9
Caracterización de la entidad	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	18
Descripción del producto o servicio	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	64
Gestión de los recursos humanos	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	64
Análisis del mercado	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	64
Análisis de la competencia	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	36
Gestión económica financiera	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	91
Implementación y control	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	45
Presencia de normativas	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	36
Resumen Ejecutivo	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	73
Riesgos	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	27
Anexos	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	45
Carácter Integrador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9
Retroalimentación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9
Desarrollo Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total (%)</b>	<b>50</b>	<b>21</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>79</b>	<b>64</b>	

Fuente: Elaborada por la autora.