



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

Título

**Diseño de un Plan de Negocio Sostenible en el Hotel Los Helechos del
Complejo de Turismo Topes de Collantes**

Title

***Design of a Sustainable Business Plan at Los Helechos Hotel of the Topes de
Collantes Tourism Complex***

Autores: Nombre y Apellidos¹, Liusmila Odalis Hernández Crespo²,

Coautora: MSc. Mislady Zerquera Concepción

Instituciones:

- (1) Directora General del Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes.
- (2) Directora del Centro de Capacitación MINTUR Sancti-Spiritus

Resumen

La sostenibilidad en la industria turística se considera un factor clave de competitividad ante un mercado que demanda cada día más productos y servicios ambientales, sociales y económicamente sustentables. Por tal motivo, para hacer de las empresas instrumentos que promuevan la sostenibilidad los nuevos procesos de gestión deben contemplar, metodologías y herramientas en los productos y servicios que respondan a los principios de sostenibilidad. En este sentido los Planes de Negocio puede convertirse en una poderosa herramienta gerencial al permitir, a la vez que se diseña, advertir los riesgos, oportunidades, estimaciones diferentes;

¹ Grado Científico. Nombre y Apellidos. Institución de procedencia, País. E-mail.

² Lic. Liusmila Odalis Hernández Crespo. Hotel Los Helechos Complejo de Turismo Topes de Collantes, Grupo de Turismo Gaviota S.A, Cuba. director.hel@topesdecollantes.co.cu.



percepción de necesidades financieras y vincularlas con los objetivos deseados. (Martínez Martínez, 2007). Teniendo en cuenta la no existencia de procedimientos adecuados para su elaboración la presente investigación tiene como objetivo la adecuación de un procedimiento que permita diseñar un Plan de Negocio Sostenible en el Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes. Como principal resultado se obtiene un novedoso procedimiento para elaborar el Plan de Negocio Sostenible en la entidad objeto de estudio. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas como: entrevistas no estructuradas a directivos y especialistas, análisis de documentos y observación.

Palabras claves: Turismo sostenible, plan de negocio

Eje Temático IV: Turismo y Sostenibilidad

Abstract

Sustainability in the tourism industry is considered a key factor of competitiveness in a market that demands more and more environmentally, socially and economically sustainable products and services. For this reason, in order to make companies instruments that promote sustainability, new management processes must contemplate, methodologies and tools in products and services that respond to the principles of sustainability. In this sense, Business Plans can become a powerful managerial tool by allowing, while designing, warn risks, opportunities, different estimates; perception of financial needs and link them with the desired objectives. (Martínez Martínez, 2007). Taking into account the lack of adequate procedures for its preparation, the present investigation has the objective of adapting a procedure that allows the design of a Sustainable Business Plan in the Hotel Los Helechos of the Topes de Collantes Tourism Complex. The main result is a novel procedure to prepare the Sustainable Business Plan in the entity under study. In the development of the research, empirical methods and techniques were used, such as: surveys, interviews, document analysis, comparative analysis and observation.

Keywords: Sustainable tourism, business plan

Introducción



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Lograr un mundo más sostenible es trabajo de todos, pero dada la importancia, el sector turístico tiene la responsabilidad de asumir el liderazgo en el camino hacia el desarrollo sostenible. La Organización Mundial del Turismo (1988) declaró: *"el turismo sostenible como aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida"* (p.5). Debido a ello se hace necesario que se implemente en todos los sectores que componen la actividad turística, un modelo de gestión con un enfoque sostenible consciente de que una buena práctica ambiental se traducen en beneficios para la empresa, el medio ambiente y la sociedad en general. Además, estas buenas prácticas ayudan a reducir costos, mejora la imagen social y garantizan un atractivo permanente para el destino de los turistas.

De lo planteado anteriormente surge la necesidad de que las empresas se nutran de herramientas, estrategias creativas y sistemas de gestión que les permita ser socialmente y medioambientalmente responsables, consiguiendo el máximo de las ventajas de su negocio. Entre las herramientas que permiten a las empresas llevar a cabo conductas gerenciales adecuadas, de probada eficacia y con una marcada contribución a la mejora continua de los procesos en la empresa se destaca el Plan de Negocio. Este surge ante la necesidad de establecer con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los recursos. Varios estudios lo relacionan con enfoque a dos objetivos principales: servir de guía para mantener el camino correcto en el desarrollo de un negocio y como un medio para representar la factibilidad en las inversiones futuras. (García Alonso, 2013)

El Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes muestra un marcado interés en la aplicación de los principios de la sostenibilidad en su actividad turísticas. A pesar de ser esta una de sus principales aspiraciones no dispone de un esquema de razonamiento del negocio que le permita familiarizar a todos los implicados con los nuevos objetivos empresariales, de poner a disposición de la entidad un instrumento que ayude a organizar la información, que describa a cabalidad la empresa, que enfoque la organización en lo importante que le resultaría la implementación de principios de sostenibilidad en todos sus procesos, que contribuya, además, a anticipar posibles riesgos y fallas, o sea, el hotel en las actuales circunstancias no dispone de un esquema de razonamiento del negocio con enfoque sostenible



como guía para elevar la gestión de la empresa actual y lograr los objetivos propuestos. Lo anteriormente planteado constituye la situación problemática que fundamenta la presente investigación. Para contribuir a la solución de la problemática antes planteada se define como objetivo general el diseño de un procedimiento que sirva como guía para la elaboración de un plan de negocio sostenible en el Hotel Los Helechos de manera que responda a las necesidades de los turistas, de la comunidad y a la vez que proteja y mejore las oportunidades del futuro.

Metodología

Con el propósito de Diseñar un Plan de Negocio Sostenible en el Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

Métodos teóricos como el análisis, la síntesis y el histórico-lógico, así como, métodos empíricos como la observación directa y la consulta a especialistas del área protegida. Para el procesamiento de la información obtenida se emplearon técnicas de carácter cualitativo como el análisis documental, la entrevista no estructurada, el análisis y discusión en grupo, el intercambio de experiencias con especialistas, la tormenta de ideas.

Desarrollo

La elaboración del plan de negocio detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, de manera ordenada y sistemática, para lo que es conveniente utilizar un procedimiento. En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean metodologías, cada una de ellas con especificidades en dependencia de las características de la empresa a la cual está dirigida. A partir del análisis de las diferentes metodologías propuestas, se puede plantear que el plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Todas las metodologías analizadas constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que, por su carácter general, no se adaptan exactamente a la situación planteada en esta investigación, por lo que este trabajo propone una adecuación acorde a las características específicas del objeto de estudio, proponiendo un procedimiento para elaborar el plan de negocio sostenible en el Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes.



Modelo Teórico para el Diseño de un Plan de Negocio Sostenible en el Hotel Los Helechos del Complejo de Turismo Topes de Collantes.

A partir de las consideraciones en las tendencias actuales de lograr un triple resultado positivo, a continuación, se detalla el procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Negocio Sostenible ajustado a partir de los procedimientos planteados por (Cruz Santana, 2009), (Roso Grisales, 2011) y las características propias de la entidad, de forma tal que responda a las particularidades del objetivo de la investigación.

La guía para su elaboración es la siguiente:

1. Resumen Ejecutivo

2. Información de la empresa

- ✓ Descripción del Hotel.
- ✓ Misión y Visión de la empresa.
- ✓ Gestión de los Recursos Humanos
- ✓ Protección y normativas.

3. Productos y Servicios.

- ✓ Descripción de servicios y productos.
- ✓ Futuros servicios y productos.
- ✓ Ventajas competitivas de los servicios y productos

4. Criterios de sostenibilidad en la empresa.

- ✓ Zonificación ecoturística
- ✓ Capacidad de manejo
- ✓ Impacto ambiental
- ✓ Buenas prácticas ambientales
- ✓ Sostenibilidad social
- ✓ Prácticas socioculturales para la sostenibilidad

5. Mercado y estrategias de comercialización.

- ✓ Estudio del mercado
- ✓ Estrategia de marketing.

6. Estrategia de financiamiento.

7. Plan de Acciones.

8. Anexos



1. Resumen Ejecutivo.

Este fragmento del Plan de Negocio, sólo puede ser preparada luego de finalizada la elaboración del mismo, con una extensión no mayor a dos páginas y tiene como intención atraer la atención, para ello se debe plasmar una síntesis descriptiva, en la que se enfatice en lo que se considera importante para conseguir el objetivo propuesto.

El resumen ejecutivo debe contener:

- ✓ La descripción del hotel y la proyección de sus servicios y productos.
- ✓ Beneficios ambientales y sociales.
- ✓ Las oportunidades de mercado.
- ✓ Las principales ventajas competitivas.
- ✓ Los componentes de su estrategia de comercialización.
- ✓ Las principales proyecciones económicas y financieras.

En general se debe ser convincente respecto a lo que se desea y se pretende lograr con el Plan de Negocio. Es de suma importancia exponer los beneficios y el potencial ambientales, sociales y económicos.

2. Información de la empresa.

Descripción del Hotel.

Es importante en este epígrafe hacer una descripción desde que surge el hotel, el tipo y la magnitud, donde se localiza, lo que representa para la comunidad local y qué facilidades dispone. Además, se debe explicar cuáles son las ventajas - si las hubiera- y/o de qué forma la localización contribuye al éxito del hotel en su propósito de sostenibilidad.

Misión y Visión de la empresa.

Enuncia su razón de ser, y lo que lo distingue de otras entidades de su tipo. En ella se evidencia sus aspiraciones, establece las prioridades del mismo y el rumbo a seguir. Es importante hacer énfasis en su contribución a la sostenibilidad.

Gestión de los Recursos Humanos

En este punto es fundamental teniendo en cuenta lo que representa para una organización sus recursos humanos. Por tanto es importante describir el equipo de trabajo en término de número de personas, conocimientos, habilidades, estructura, etc. También tener en cuenta como se lleva a cabo los procesos de Reclutamiento y selección, Inducción, Capacitación, Remuneraciones,



Motivación y clima laboral. Es necesario conocer si se necesita personal, cómo se van a cubrir el o los cargos, señalar además el perfil y nivel de experiencia que necesitan de acuerdo con la actividad que realiza la unidad. También se explicara si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que el hotel está en condiciones de suministrar o si acudirá a la capacitación externa.

En este capítulo es preciso caracterizar minuciosamente toda esta actividad ya que la empresa pueda tener un buen funcionamiento y beneficios, pero si esta no cumple con los parámetros y perfiles de los puestos que se necesita es muy difícil que la empresa pueda salir hacia delante.

Protección y normativas.

Se lleva a cabo una descripción en el caso de que los procesos, productos y servicios, se encuentren protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección. También es importante tener en cuenta todas las disposiciones normativas establecidas en el ámbito del turismo sostenible; si el hotel requiere 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.

3. Productos y servicios.

Descripción de servicios y productos.

Se describen brevemente los servicios y los productos que el hotel oferta o las aspiraciones en este sentido.

Se debe plantear además el valor distintivo que tienen los servicios y productos que oferta el hotel para el consumidor:

- ✓ Especificación del valor único y distintivo del servicio y producto desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

Futuros servicios y productos.

En este epígrafe se refleja si se tienen planes para actualizar o modificar los servicios y productos existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años.

Ventajas competitivas de los servicios y productos

- ✓ Si existe algún aspecto destacable en la prestación de los servicios que pueda significar una ventaja con respecto a sus competidores. Algunos aspectos que se pueden tener en cuenta en



este epígrafe si se cuenta con la información necesaria cuando se analiza la competencia, son los siguientes:

- ✓ Competidores existentes
- ✓ Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes, actividad ambiental.
- ✓ Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- ✓ Potencial reacción de los competidores ante el lanzamiento del negocio.

4. Criterios de sostenibilidad en la empresa

Zonificación turística.

Para establecer el sitio de atractivo turístico es necesario partir de una breve descripción del plan de manejo del área y los parámetros allí establecidos. Esta zonificación permite identificar las características de los ecosistemas de su área de influencia y determinar los usos de las diferentes zonas. Se debe apoyar en un mapa donde se detalle los principales atractivos para los visitantes tanto naturales como culturales.

Capacidad de manejo

El manejo de la actividad turística en el área protegida es de suma importancia, por ello se hace necesario conocer cuántas personas o visitantes se pueden albergar en un espacio y la cantidad de infraestructura posible en aras de mitigar amenazas e impactos, consecuencia de la actividad turística.

Impacto ambiental.

En este capítulo se identifican y presentan los impactos ambientales mediante una matriz de impacto ambiental, acorde con cada una de las actividades, se definen medidas preventivas y se diseñan políticas dirigidas a trabajadores y turistas.

La matriz de impacto ambiental puede ser una tabla sencilla que le permita ilustrar elementos claves a tener en cuenta en la actividad turística.

Tener en cuenta en el diseño los siguientes aspectos:

- ✓ *Elemento ambiental afectado:* En esta columna se coloca cada uno de los elementos ambientales sobre los cuales se evaluarán los impactos como el agua, suelo, aire, vegetación, fauna, flora, etc.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



- ✓ *Actividades impactantes:* Hace referencia a las actividades que tienen algún impacto sobre cada elemento afectado como son: ruido, disposición de residuos, erosión, extracción de especies.
- ✓ *Efecto ambiental:* Ante cada una de las actividades identificadas como impactantes se debe colocar el tipo de impacto que ocasiona sobre el elemento ambiental evaluado.
- ✓ *Tipo de impacto:* La clasificación para el impacto es negativo (-) o positivo (+).
- ✓ *Magnitud del efecto:* En esta columna se evalúa la magnitud del impacto ocasionado por cada actividad. Para medir la magnitud del impacto se pueden utilizar escalas sencillas con tres opciones como Baja Medio Alto.
- ✓ *Medida a tomar:* luego de haber evaluado la magnitud del impacto se plantean un conjunto de acciones que se pueden llevar a cabo en la empresa para mitigar o evitar los efectos negativos sobre los elementos ambientales.

Elemento ambiental	Actividad impactante	Efecto ambiental	Tipo de impacto	Magnitud del efecto	Medida a tomar
Fauna	Música al aire libre y recorrido por sus hábitats	Disturba las poblaciones	Negativo	4	Disminuir el ruido y evitar prendas de vestir llamativas.

Buenas prácticas ambientales.

De acuerdo con los impactos ambientales identificados en la etapa anterior se debe diseñar una serie de buenas prácticas ambientales que deben ser aplicadas por la entidad en todos los momentos con el objetivo de disminuir los impactos negativos sobre el ambiente. Para el diseño se tendrán en cuenta aspectos sociales ambientales y económicos que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Si estas prácticas fueran muy costosas se recomienda que se diseñen unas políticas de comportamiento para evitar su impacto negativo sobre el ambiente.

A continuación se presenta a modo de guía algunos ejemplos de buenas prácticas a tener en cuenta.

Emisión de desechos	✓ Instalación de planta de tratamientos
---------------------	---



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



	residuales. ✓ Contracción de tanques sépticos. ✓ Reutilización del agua. ✓ Evite la deforestación de la cobertura vegetal. ✓ Separe desechos y adopte programas de reciclaje. ✓ Evite el uso de tóxicos y productos químicos.
Uso eficiente del agua	✓ Implante sistemas de control y registro. ✓ Identifique las actividades que generan mayor gasto. ✓ Reutilice el agua para riego de jardines. ✓ Eduque a los clientes y empleados sobre la importancia del agua, su conservación y como utilizarla responsablemente.

Sostenibilidad social.

Se hará referencia a todas las prácticas que realiza la empresa para evitar impactos negativos o para generar beneficios sobre las comunidades ubicadas en su área de influencia. En esta sección se recomienda utilizar un esquema similar al empleado para medir el impacto ambiental, pero esta vez se medirá los impactos positivos y negativos sobre componentes que incidan la comunidad como son: generación de ingresos, actividades culturales, educación, desarrollo personal, etc.

Elemento social	Actividades impactantes	Efecto social	Tipo de efecto	Magnitud del efecto	Medida de prevención o potenciación
Fuente de empleo	Garantiza bienestar	Garantiza empleo para	positivo	5	Contratación de la mano de



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**



	social para las comunidades	los habitantes de la comunidad.			obra de la comunidad.
--	--------------------------------	--	--	--	--------------------------

La magnitud del efecto se calificara de uno a cinco, siendo 1 la menos escala y 5 la mayor.

Buenas prácticas socioculturales para la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado a los impactos ambientales y sociales es importante definir las buenas practicas dirigidas a los empleados, proveedores, turistas y las comunidades locales de manera tal que se garantice el buen uso de los recursos y el buen manejo de la empresa en los aspectos sociales.

5. Mercado y estrategia de comercialización

5.1 Estudios de Mercado.

Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará o en el que se desea operar. 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 tuvo acceso a informes o estadísticas elaboradas por terceros o artículos periodísticos, si se ha conversado con gente bien informada sobre el sector de la actividad hotelera, la sostenibilidad u otro tema de importancia o si se ha consultado alguna otra fuente confiable.

- ✓ Descripción del mercado.
- ✓ Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.)
- ✓ Grado de consolidación del sector.
- ✓ Factores clave de éxito de este mercado.
- ✓ Barreras de entrada y salida.
- ✓ Evolución y crecimiento.
- ✓ Ritmo de crecimiento histórico y futuro.
- ✓ Tendencias.

Tamaño del sector.



Se describe el tamaño del sector en el cual el hotel funciona o funcionará. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el empleo total. Se puede incluir cualquier otra estadística que se tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá el hotel en el segmento donde se desempeña.

Proceso y criterio de compras de los clientes.

Es importante saber los criterios de compra de los clientes sobre los servicios y productos que ofrece la instalación o los de la competencia. Aquí se analizan diversas variables que pueden incidir en la toma de decisión de compra de los clientes: qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que el hotel ofrece, además se tomaran en cuenta otros criterios del proceso de compra que pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado.

e

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. Se debe reflejar cuáles son las tendencias dominantes en la actividad hotelera que lleva a cabo prácticas sostenibles. Estas tendencias podían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas y cuáles de esas tendencias podrían afectar al hotel o beneficiarlo en los próximos años.

5.2 Estrategia de marketing.

Mercado objetivo

En la sección anterior, se describe el mercado de la actividad hotelera. A qué clientes o segmentos de mercado el hotel apuntará específicamente; se puede definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región geográfica y cómo los mercados pueden cambiar durante el período concebido para desarrollar el Plan de Negocio.

Análisis de la competencia en términos de cooperación.

Se trata de comparar la posición del hotel con los competidores. De qué manera el hotel tendrá una ventaja competitiva sobre los competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva y en qué mercados se tienen las mayores ventajas. También se define la forma de inducir y motivar a estos actores a involucrarse con la tendencia de la sostenibilidad por medio del cambio de prácticas de –su misma- adquisición, producción, organizacionales y distribución. Para poder implantar la idea de la sostenibilidad desde el frente empresarial, es



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



necesario contar con la participación, cooperación y compromiso de todas las empresas del sector.

- ✓ Enunciar cuales son las principales contribuciones en el campo social y ecológico de cada una de las empresas y que podemos aprender de ella.
- ✓ Formas de acercarnos al resto de las empresas del sector y motivarlas a practicar conductas de producción sostenible.
- ✓ medios que se puedan emplear para acercarse a las otras empresas de las empresas y motivarlas a desarrollar estrategias que sirvan para introducir a los consumidores a utilizar eficientemente los productos/servicios ofrecidos.

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, financiación o alguna otra estrategia.

Estrategia de distribución.

Que 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.

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, demostraciones comerciales, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que se utiliza o utilizará para llegar a los potenciales clientes.

Estrategia de marketing y ventas

Este apartado debe contener dos epígrafes básicamente: el posicionamiento/diferenciación del producto turístico que se ofrece y la estrategia de marketing a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

Posicionamiento

- ✓ Tipo de posicionamiento: descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente.



- ✓ Diferenciación: como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Estrategia de marketing

En este apartado se debe especificar cuál va a ser la estrategia a seguir para captar el volumen de usuarios deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

En la estrategia de marketing se debe detallar:

- ✓ Principales medios utilizados para la comunicación.
- ✓ Interlocutores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar.

Si se trata de un nuevo servicio y/o producto, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el mercado de Internet tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado.

6. Información económica-financiera.

Esta parte es muy importante pues identifica las necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades. Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. En la etapa de preparación del Plan de Negocio se necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas. Describa las iniciativas que la empresa contempla desarrollar para compartir parte de sus excedentes en los frentes social (salud, educación, recreación) y ecológico (conservación o restauración). 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.

Flujos financieros

Además de las cifras contenidas en el Balance interesa conocer:

- ✓ Situación a la fecha de presentación del Plan.
- ✓ Plazos de cobros y pagos.
- ✓ Principales acreedores, plazos de amortización y tasas.
- ✓ Principales contingencias incorporadas al Balance.



- ✓ Factores que han alterado o puedan alterar la rentabilidad.

El Balance General es necesario para que se conozca cómo queda la situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo del negocio.

Estado de Resultados.

Esta planilla reúne la información que ha sido preparada previamente a la que deben agregarse los intereses de cada operación de crédito que se haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados en el plan de negocio.

7. Planes de acción.

Aquí es donde se establecerá cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en el Plan de Negocio, quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo, y cuándo finalizarán las mismas: Se llevará a cabo además una descripción de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y del entorno teniendo en cuenta aspectos ambientales, sociales y económicos. También se incluirán todos los riesgos o deficiencias identificadas en los indicadores analizados con anterioridad, los resultados obtenidos serán incluidos en el plan de acciones para sus posibles soluciones.

8. Anexos.

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

Conclusiones

1. La sostenibilidad del desarrollo turístico exige el diseño y aplicación de metodologías integradoras, que incluyan técnicas de gestión ambiental e introduzcan al turismo dentro de un modelo de desarrollo sostenible con objetivos de continuidad.
2. Debido a que no se dispone de una herramienta de este tipo en la unidad objeto de estudio el diseño de un Plan de Negocio sostenible en el Hotel los Helechos pone a disposición de la entidad un instrumento que ayuda a organizar la información, que describe a cabalidad la empresa, y brinda un enfoque en lo importante que le resultaría la implementación de principios de sostenibilidad en todos sus procesos.
3. Aunque la metodología propuesta constituye aun objeto de estudio de su aplicación le facilitaría a la entidad un enfoque a la gestión sostenible de todos los recursos de manera que



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



responda a las necesidades de los turistas, de la comunidad y a la vez que proteja y mejore las oportunidades del futuro.

Referencias bibliográficas

- ✓ Cruz Santana, Y. (2009) *Tecnología Gerencial para la elaboración e implementación del Plan de Negocio en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística) UCLV Santa Clara
- ✓ García Alonso, V (2013) *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Empresas de Servicios Informáticos. Aplicación en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Servicios Informáticos para el turismo de Varadero* (Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística) UCLV Santa Clara.
- ✓ Martínez Martínez, C.C. (2007) *Manual de preparación de pequeños proyectos empresariales*. Universidad Estatal Amazónica. 116 p.
- ✓ Roso Grisales, J A (2011) *El Plan de negocio Sostenible*. (Trabajo de grado presentado para optar el título de Master en Medio Ambiente y Desarrollo) Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.