



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Estudios Económicos

Programa de Maestría en Administración de Negocios

Tercera Edición

Título:

**Plan de Negocio para el fortalecimiento del producto
turístico Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna**

Memoria Escrita

en opción al grado de Máster en Administración de Negocios

Autor

Lic. Samila Fernández López

Tutor

Dr. Francisco Ángel Becerra Lois

Cienfuegos, Septiembre de 2016

Declaración de Autoridad



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los _ días del mes de _ del año 201_.

Nombres y Apellidos del Autor:

Firma del Autor:

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Firma de Tutor:

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la defensa:			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Dedicatoria

DEDICO ESTE TRABAJO:

A mi tutor por su ayuda y asesoramiento.

A todas las personas que gracias a su incondicional ayuda y esmerada dedicación la realización y culminación de este trabajo fue posible.

A todos mis amigos y compañeras de trabajo que de una forma u otra me apoyaron y brindaron apoyo emocional.

Y AL ESLABÓN MÁS IMPORTANTE Y FUNDAMENTAL DE MI VIDA:

Mi mamá, mi segundo papá y a mi esposo Héctor Luis; por su constante ayuda, paciencia, amor y comprensión.

Pensamiento

“Ocuparse de lo fácil cuando se tiene bríos para intentar lo difícil, es despojar de dignidad al talento.”

José Martí

Resumen



En Cuba se posiciona como indispensable y de carácter estratégico la actividad turística para reanimar una economía de base agraria y exportadora de materias primas; para lograrlo, ha tenido que enfrentarse a la competencia con países de mayor desarrollo en el sector. El vertiginoso desarrollo de la sociedad moderna conlleva a la necesidad de introducir un instrumento que permita concretar estrategias en términos de operatividad total; este instrumento se denomina mundialmente como Plan de Negocio. El presente proyecto de investigación se desarrolla en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna y teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se define como **situación problemática** lo siguiente: El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna, perteneciente al Grupo Empresarial Gran Caribe, carece de un plan de negocio para el año 2017, enfocado en fortalecer su producto turístico; es por ello que se define como **objetivo general**: Diseñar un Plan de Negocio que permita fortalecer el producto turístico del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna. El plan de negocio aportó una herramienta de trabajo que permitió demostrar que es factible desde el punto de vista económico y financiero concretando las metas alcanzadas: incremento de capacidad habitacional, estándar en confort, ingreso medio, turistas días, mantener la comercialización de sol y playa, mostrar tradiciones y cultura; con un enfoque integrador a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Abstract



In Cuba, the tourist activity is essential and strategic to revive the agrarian and raw materials export based economy. To achieve this, Cuba has had to face competition with more developed countries in the sector. The fast development of the society mandates an instrument to realize strategies in terms of full operation. This instrument is known worldwide as business plan. This researching project is being developed at the Rancho Luna Faro de Luna Hotel Complex. Having outlined the above statements, the **research problem** is the Rancho Luna Faro de Luna Hotel Complex, part of the Gran Caribe Group, lacks a business plan focused on developing its tourism product, for 2017. Therefore, the **general objective** is designing a business plan capable of developing the Hotel Rancho Luna Faro de Luna's tourism product. The business plan provided a tool that allowed us to demonstrate that it is feasible from an economic and financial standpoint to specify the goals achieved, increase housing capacity, comfort, and middle-income tourist days. It also kept marketing of sun and sand, and it showed traditions and culture with an integrative approach to the Economic and Social Guide Lines of the Party and Revolution.



INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLAN DE NEGOCIO “TENDENCIA Y EVOLUCIÓN”	
1.1 El turismo, tendencias y perspectivas.....	5
1.2 Producto turístico.....	7
1.2.1 Etapas del producto turístico.....	8
1.2.2 Niveles de desarrollo del producto turístico.....	9
1.3 Planes de negocios.....	9
1.3.1 Antecedentes históricos.....	10
1.3.2 Definiciones.....	11
1.3.3 Características.....	12
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	26
 CAPITULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA	
2.1 Fundamentos metodológicos.....	27
2.2 Estructura preliminar del procedimiento para un plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.....	37
2.3 Diseño del procedimiento para elaborar un plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.....	39
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	47
 CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EL COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA	
3.1 Sumario ejecutivo.....	48
3.2 Fase analítica.....	50
3.3 Fase estratégica.....	69
3.4 Fase operativa.....	72
3.5 Fase de análisis económico-financiero.....	72
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	74
 CONCLUSIONES.....	75



RECOMENDACIONES.....	76
----------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	77
-------------------	----

ANEXOS	
--------	--

Introducción



El turismo se está convirtiendo rápidamente en una de las mayores industrias del mundo y los ingresos generados por el mismo representan ya una parte importante de la economía mundial. Todas las tendencias parecen apuntar a que este fenómeno seguirá creciendo y que, en el futuro, más personas estarán dispuestas a viajar más y más lejos.

Este constituye un sector muy dinámico que en la actualidad busca adaptarse a los gustos y demandas de un turista cada vez más exigente, que busca interrelacionarse con su lugar de destino y experimentar de forma directa sensaciones y vivencias únicas e irrepetibles.

Las motivaciones de los turistas están permitiendo el desarrollo de nuevos productos y destinos que permiten satisfacer las nuevas demandas de los viajeros. Ello ha creado que en determinadas zonas y áreas geográficas, la demanda de servicios sobrepasen las capacidades disponibles y estas zonas comiencen a posicionarse como destinos turísticos preferenciales. Una consecuencia importante es la transformación socioeconómica del entorno, lo que le permite el desarrollo y las alianzas entre los distintos factores para potenciar nuevos modelos turísticos.

La situación en los últimos años ha permitido dar un nuevo impulso a la economía cubana, facilitando su tránsito por un período de recuperación y de perfeccionamiento basado en los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el pueblo en conjunto con el Partido; así como el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con los Estados Unidos, lo que le abre a Cuba nuevas puertas en el ámbito de las actividades comerciales y turísticas.

Así mismo, para la industria turística se han trazado una serie de metas que responden a estas nuevas políticas para darle cumplimiento a su objetivo fundamental, que es la captación de divisas.

Las llegadas de turistas internacionales a Cuba aumentaron un 4,4% en 2015 hasta alcanzar un total de 1.184 millones, según el último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT). En comparación con 2014, el año pasado hubo alrededor de cincuenta millones más de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) en todo el mundo.

El año 2015 es el sexto año consecutivo de crecimiento superior a la media, habiendo aumentado las llegadas internacionales un 4% o más cada año desde el año 2010, después de la crisis.

«El turismo internacional alcanzó nuevas cotas en 2015. El buen comportamiento del sector está contribuyendo al crecimiento económico y a la creación de empleo en muchos lugares del mundo, por



lo que resulta esencial que los países promuevan políticas para fomentar el continuo crecimiento del turismo, como son las políticas de facilitación de los viajes, de desarrollo de los recursos humanos y de sostenibilidad», manifestó el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai.

La Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), reporta que el destino Cuba ha experimentado un boom turístico, marcando un despegue en el sector. De manera general se ha incrementado el arribo de mercados tradicionales como Canadá, el cual se consolida como el principal mercado emisor de turistas a Cuba.

Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros. Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocio, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

El presente proyecto de investigación se desarrolla en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna y teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se define como **situación problémica** lo siguiente:

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna, perteneciente al Grupo Empresarial Gran Caribe, carece de un plan de negocio para el año 2017, enfocado en fortalecer su producto turístico.

Por tanto, como hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, se plantea el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo fortalecer el producto turístico del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna?

Encaminado a dar solución al problema de investigación, el presente trabajo tiene como **objetivo general**:

Diseñar un Plan de Negocio que permita fortalecer el producto turístico del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.



El mismo quedó desglosado en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los aspectos teóricos necesarios a considerar en un Plan de Negocio.
2. Diseñar un procedimiento para elaborar un Plan de Negocio para el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diseño de un Plan de Negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.

Encaminado al cumplimiento de los objetivos del proyecto, la investigación tiene un impacto económico-social, pues incrementa el resultado económico de la entidad, activa el sector económico de la localidad, garantizando a su vez seguridad y calidad de vida de los trabajadores.

Todo lo anterior conduce a plantear la siguiente **hipótesis**:

Si se diseña un Plan de Negocio para ampliar la oferta turística del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna; es posible contribuir a fortalecer su producto turístico.

Variable independiente o conceptual:

Plan de Negocio

Variable dependiente u operacional:

Producto turístico Hotel Rancho Luna Faro de Luna

El presente trabajo quedó conformado con la siguiente estructura:

Capítulo I: Sustenta teórica y pertinentemente la investigación, a través del estudio y análisis de una extensa bibliografía consultada relacionadas con productos turísticos y planes de negocios.

Capítulo II: Aborda algunos modelos de planes de negocios, los mismos fueron de gran utilidad para la fundamentación teórica del procedimiento elaborado para el diseño de un Plan de Negocio para el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna. El mismo fue ilustrado de manera clara y sencilla, enfocado a dar respuesta al problema en cuestión.

Capítulo III: Es la aplicación del procedimiento diseñado para la elaboración del Plan de Negocio en la entidad objeto de estudio; para garantizar una gestión más eficaz en la organización, demostrando la utilidad de la herramienta diseñada.



Finalmente se reseña las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos contemplados en el desarrollo de la investigación.

- Las conclusiones exponen una síntesis sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos tanto generales como específicos.
- Las recomendaciones definen el sujeto a quien están dirigidas y el contenido concreto de las mismas.
- La bibliografía consultada ha sido de libros, sitios de Internet internacionales y nacionales, publicaciones de los últimos cinco años.
- Los anexos incluyen los instrumentos de investigación utilizados; un análisis más profundo de los resultados del diagnóstico y gráficos más relevantes para completar los análisis realizados.

El **campo de acción** fue dirigido a la empresa Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna. A sus efectos la implementación abarcará el período enero-diciembre del 2017.

La información necesaria para lograr buenos resultados en la investigación se obtuvo mediante la recopilación de un gran número de aspectos relevantes inherentes a productos turísticos, planes de negocios y modelos de planes de negocios, mediante fuentes de informaciones tanto primarias como secundarias.

El trabajo requirió de una investigación de tipo explicativa, para ello se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos como son: observación de la realidad, revisión de documentos, recolección y análisis de datos, entrevistas de orientación, entrevistas informativas, tormentas de ideas; además el establecimiento de criterios de expertos, matriz DAFO y diagramas de flujo. Los resultados se lograron sintetizar con el auxilio de tablas, figuras y gráficos.

Capítulo 1



Para sustentar toda investigación científica es preciso efectuar una búsqueda bibliográfica del tema a investigar; constituye la revisión y análisis de la literatura actualizada nacional e internacionalmente respecto al tema de estudio, el mismo compone uno de los elementos más importantes del proceso investigativo.

El presente capítulo permite establecer teóricamente el contexto del problema; conocer sobre la variable conceptual y operacional de la investigación, lo que se ha escrito de las mismas según diferentes autores, para así obtener una nueva perspectiva del asunto a investigar.

Se precisa entonces conocer el estado del arte y de la práctica del tema en cuestión para dar cumplimiento al objetivo del capítulo, que no es más que conocer los aspectos teóricos fundamentales relacionados con productos turísticos y los planes de negocios; conocer sus características, objetivos, ventajas, desventajas y errores; constituyendo el marco teórico referencial de la presente investigación. Como técnica se utilizó la revisión de documentos.

1.1 El turismo, tendencias y perspectivas

El hombre desde sus orígenes ha estado motivado a trasladarse a diferentes regiones por disímiles razones, tales como, el comercio, ocio, guerras, religiones, entre otras. Sin embargo, no fue hasta la segunda mitad del siglo XX en que la acción de trasladarse con fines turísticos se reconoce como un fenómeno social.

El origen de las palabras turismo y turista provienen del vocablo tour del latín tournus, que significa movimiento circular (tornar, circuito), se le llama así al viaje de ida y vuelta utilizando diferentes caminos. Con la palabra turismo se designó al viaje con regreso al punto de partida y se aplicaba al gusto de abandonar temporalmente el lugar de residencia, calificándose de turista a la persona que viajaba por su placer y de turismo al fomento de tales migraciones. (Caballero del Busto & Pons, 2004).

El turismo surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos.



De acuerdo a sus características, el turismo, ha sido conceptualizado desde diferentes perspectivas y en ocasiones en lugar de turismo se utilizan las expresiones de “actividad turística” o “producto turístico” (Sancho, 2004).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a los de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año”.

La materialización de las actividades turísticas implica, sobre todo, el desarrollo de procesos de negocio, por lo que se comparte la definición dada por el Instituto Interamericano de Turismo (Dicc. Boletín Turístico), la cual plantea “...es una actividad empresarial y sus resultados dependen exclusivamente del éxito de las empresas que la conforman”.

Desde el punto de vista económico la gestión del turismo puede adoptar dos enfoques:

- **Enfoque de demanda:** convierte al turista y sus intereses (demanda) en el centro de atención de toda actividad turística; su surgimiento es atribuido a la noción popular de turista que aparece a finales del siglo XVIII.
- **Enfoque de oferta:** responde a una práctica común en el análisis de las estadísticas económicas en el ámbito empresarial, razón por la cual para definir el alcance del turismo desde el punto de vista económico. Aunque no se puede prescindir de la demanda, se requiere trazar con claridad la estructura conceptual de sus actividades desde el punto de vista de la oferta.

Durante los últimos años el turismo mundial ha evolucionado a ritmo vertiginoso. Las propias preferencias y actitudes del turista han dado lugar a nuevos modelos de consumo turístico. De significativo valor son los factores económicos y dentro de éstos se reconocen dos de relevante importancia:

- La crisis económica y financiera internacional.
- La globalización y mayor integración de las economías nacionales.

La crisis económica y todas las causas y efectos asociados a ella siguen afectando a los países y la tendencia es a ser más compleja la situación internacional, aún cuando algunos países plantean una ligera recuperación.



Otro factor de consecuencia notable es la propagación de enfermedades, acentuada por los cambios climáticos y los efectos de la globalización, siendo este otro de los motivos que influye directamente en las decisiones de viajes. La propagación del virus AH1N1 en el período comprendido entre finales del 2008 y julio del 2009 afectó notablemente los destinos turísticos provocando cancelaciones y desvíos de viajes. Sin embargo, según la Organización Mundial del Turismo aunque existe una gran incertidumbre hay que tener en cuenta el hecho de que el turismo ha demostrado ser un sector resistente.

Cuba como destino también es afectada por la situación internacional. Aún así consolida el sector turístico sobre la base de elementos favorables que la ubican en una posición ventajosa con relación a otros países del mundo y particularmente en la región, destacándose la calidad, seguridad y descanso.

En Cuba se han establecido estrategias para el desarrollo del turismo, algunas de las mismas se detallan a continuación:

- Incremento habitacional.
- Diversificación de las ofertas en los diferentes polos turísticos.
- Desarrollo de campañas desplegando acciones dirigidas al gran público, en los principales mercados emisores.
- Flexibilizar normativas y restricciones aduanales existentes para los viajeros.
- Intensificar calidad de los servicios aéreos portuarios.
- Crecimiento de empresas mixtas en el turismo, dirigido a nuevas construcciones para elevar estándares en la actividad hotelera.

1.2 Producto turístico

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Las empresas deben medir no solo cuánta gente quiere su producto sino también cuántas personas están realmente dispuestas a comprarlo y pueden hacerlo.

Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las principales tipos de ofertas son: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

El producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta (Kotler, 2003).



La definición de producto turístico ha sido abordada desde varias perspectivas y entendida dentro de un contexto histórico diferente, por diferentes autores.

El producto turístico, que se conceptualiza como todo lo que será ofrecido y comprado por los visitantes (en ambos sentidos: con dinero o por la decisión de visitar un lugar), es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo y este podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler, 1995); (Milio, 2004).

El producto turístico es tangible o intangible, es cualquier cosa que se le puede vender al turista; está compuesto de paquetes, viajes, servicios e información, o cualquier otro elemento que esté relacionado con el turismo. Se debe conocer siempre la importancia del producto turístico y sobre todo sus características para evitar un declive y mantener una buena posición en el mercado.

El desarrollo del producto es muy importante, pues se le estará dando promoción a los diferentes destinos turísticos con los que se cuenta, poder atraer nuevos clientes, incluso de mercados lejanos, consolidar el turismo apoyando a las empresas hoteleras y de transporte y mediante este desarrollo, el turista podrá percibir los destinos más importantes con los que se cuenta.

Cada producto debe tener un elemento motivador que permita:

- Llamar la atención del cliente.
- Despertar interés en el cliente, o sea, aprovechar el atractivo turístico en función de la oferta.
- Desarrollar el deseo por disfrutarlo.
- Llevar a la acción de comprar el producto y/o servicio.

Los productos y destinos turísticos tienen un ciclo de vida, puede ser corto o largo dependiendo de las condiciones que se encuentre, es importante actuar oportunamente en estos casos para evitar el declive de ellos.

1.2.1 Etapas del producto turístico

Los desarrollos turísticos se desarrollan siguiendo un proceso compuesto por una serie de fases que determinan su éxito y su longevidad, el desarrollo turístico consta de varias etapas que son las siguientes:

- Inicialmente la fase de **exploración**, esta fase es cuando pocos turistas visitan el destino, es decir que apenas lo están conociendo.



- **Implicación**, aquí es cuando el lugar empieza a ser visitado por grupos numerosos de turistas.
- **Desarrollo**, es cuando la zona reconoce los beneficios reales del turismo, se crean nuevas construcciones, variedad de atractivos para satisfacer las necesidades del turista, buena infraestructura y derrama económica.
- **Crecimiento**, el turismo alcanza su máxima participación en el lugar y en el mercado.
- **Consolidación**, es la fase donde se plantean estrategias para darle un mayor aprovechamiento al destino.
- **Madurez**, el turismo empieza a estabilizarse o declinar.
- **Deterioro**, si no se toman las medidas necesarias de prevención, el producto turístico o el atractivo se irán a la destrucción o la pérdida.
- **Estabilización**, reforzar productos y servicios existentes para mantener la segmentación del mercado o atraer nuevos segmentos.
- **Rejuvenecimiento**, mejorar el destino, proyectar cosas nuevas para atraer nuevos mercados.

Es importante reconocer en qué tipo de etapa está el producto o destino turístico, porque si entra en la etapa de madurez o declive se puede perder; es por ello la importancia de desarrollar cosas y atraer mercados nuevos.

1.2.2 Niveles de desarrollo del producto turístico

Los dos principales niveles en los que hay que actuar para desarrollar producto en un destino turístico son:

- **Planificación física y proyectos de inversión:** Consiste en alterar aspectos físicos del destino para crear y mejorar equipamientos y aumentar el atractivo de lugares.
- **Desarrollo de productos comerciales:** Consiste en identificar mercados a los que vender la oferta existente ligeramente modificada u organizada de diferente manera.

1.3 Planes de negocios

El empresario necesita algo muy importante para convertir sus sueños en realidad: planificar. Planificar es la clave para conseguir que todo lo que ha deseado vaya a la práctica.

El plan como producto de planeación, es un resultado inmediato, representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos.



Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona).

1.3.1 Antecedentes históricos

Anteriormente los negocios se realizaban, generalmente, con pactos verbales o contando en qué consistían o, simplemente, se ejecutaban sin ninguna base administrativa y organizacional. Eran empresas que se fundaban a nivel local y nadie más sabía los asuntos de ellas sino los mismos dueños. Si la empresa fracasaba, las razones de este tropiezo muchas veces eran ignoradas porque nunca hubo un documento que programara dicho negocio y que permitiera conocer en dónde se presentó la falla y el éxito se asociaba más a un golpe de suerte.

A un inversionista o socio no le cuentan en qué consiste un negocio, se le presenta un Plan donde esté consignado el objetivo de la empresa de tal forma que él y todo un grupo de asesores (dependiendo del tamaño del proyecto) analicen en detalle y evalúen la propuesta. Entre más claro, objetivo y viable sea ese Plan de Negocio, será mucho mejor para grupos de interés.

Hoy, muchos emprendedores informales aún obvian el Plan de Negocio. Son reacios a sentarse y elaborar su carta de navegación. Tienen la creencia de que la única razón para concebir un Plan de Negocio es convencer al inversionista de que suministre los recursos financieros, esto es un gran error. El Plan de Negocio es un instrumento para dirigir todos los aspectos de la empresa.

En cualquier momento de la vida empresarial es indispensable el Plan de Negocio para avanzar, aun para aquellas empresas que nunca lo hicieron, les sirve como un ejercicio de reingeniería.

Para transformar una simple idea se necesita un Plan de Negocio, donde se encuentre consignada toda la idea, estrategias, planes y forma de consecución de la empresa. Lo que debe hacer el empresario es escribir, plasmar en varias páginas el negocio que tiene en mente, aterrizado con datos financieros. Lo único que necesita al momento de sentarse a escribir es tener la suficiente claridad de lo que va a hacer, objetivo y concreto.

El Plan de Negocio tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.



El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa, así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no sólo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad.

El Plan de Negocio constituye un instrumento esencial en el mundo para la presentación de los emprendedores y sus proyectos de empresa, y para la dirección de la misma empresa en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

Antes de lanzarse a hacer un plan de negocio hay que tener muy claro qué producto se va a ofrecer al mercado. El plan de negocio no crea el producto, mientras que el producto sí crea el plan de negocio. Hay que pensar mucho sobre el producto y todo lo relacionado con su obtención y entrega al cliente, hay que conocer perfectamente las características, los factores de calidad, la elaboración, la infraestructura, los usuarios, los usos y las soluciones que entrega el producto, todo esto antes de hacer el plan de negocio.

El plan de negocio lo que hace es estructurar el negocio que se deriva del producto. Hay que tener la convicción de que el plan de negocio es un plan de vida y hay que esforzarse por sacarlo adelante.

Debido a la importancia que conlleva la creación de un buen plan de negocio se definirán conceptos necesarios para lograr tener una idea clara de cómo realizarlo.

1.3.2 Definiciones

Entre las definiciones consultadas están:

- El autor Rodrigo Varela, define el Plan de Negocio como “un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocio es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio. (2001, p.381)
- Pérez-Sandy dice en su libro del Ocio del Negocio: Preguntas y Retos para iniciar un Negocio “un plan de negocio es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de



administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”. (2002, p.89)

- Richard Stutely en su libro Plan de Negocio: La estrategia inteligente, menciona “Se expone en un método una cierta actividad en cierto período en el futuro y esto se puede realizar en cualquier actividad y en cualquier período de tiempo”. (2000, p.8)
- Longenecker, Moore y Petty dice que un plan de negocio es un documento que detalla la idea fundamental que subyace al negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio. (2001, p.121)

1.3.3 Características

El plan de negocio es algo así como el currículum vitae de un proyecto, es la tarjeta de presentación de la empresa y de sus planes; el mismo puede adoptar diversas formas y tamaños. Esta puede ser la presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento; escribir dicho plan proporciona información al empresario, para convencerse de la idea antes de realizar un compromiso financiero y de negocio.

Es el documento en que se plasma cómo llevará a cabo una empresa su actividad, analizada desde todas las aristas posibles. Por constituir una pauta del comportamiento que se desea, seguido por la organización, para lograr objetivos ya previstos y por estar basado en el estudio histórico, presente y futuro del mercado.

Se puede afirmar que el plan de negocio está en íntima relación con las decisiones estratégicas que toma la empresa, que son aquellas adoptadas de forma inmediata, pero cuyas repercusiones han sido analizadas de antemano para el largo plazo.

El plan de negocio siempre es una herramienta útil; mientras el empresario lo elabora y revisa se puede dar cuenta de riesgos, de oportunidades, prueba estimaciones diferentes, percibe las necesidades financieras y las vincula con los parámetros proyectados del negocio.

El plan de negocio le permite repensar su emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas al corto plazo y analizar con sus socios y colaboradores las perspectivas de la empresa.

El plan de negocio es un documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento y muestra que el mismo es factible, por lo que un plan de negocios debe:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.



- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

- Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.
- Después de un período determinado de operación del plan de negocio, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

El plan de negocio debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada; también necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocio sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa



para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar, y cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocio bien concebido.

Puntos generales que debe contener todo Plan de negocio

- Análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa.
- Determinación de objetivos, estrategias y acciones.
- La evaluación de la viabilidad de estas decisiones.
- La determinación de los mecanismos de control más certeros.

Premisas para elaborar un Plan de negocio

Para diseñar un plan de negocio se debe considerar una serie de principios básicos y requisitos que garanticen un punto de partida adecuado, estos son:

- **Planificación cuidadosa:** implica adecuar el plan de negocio a las características y necesidades del mercado objetivo (cliente) y para el cual se realiza toda la actividad. Se debe ofrecer lo que el cliente desea encontrar o superar sus expectativas.
- **Incluir una atracción generadora de demanda:** es un atractivo turístico, evento y/o actividad que da la primera razón para comprar el producto.
- **Brindar información pertinente y actualizada:** significa que los datos a proporcionar deben ser lo más preciso posible, fiables y que permitan un análisis adecuado; ofreciendo información real del producto turístico que estamos vendiendo, para evitar crear falsas expectativas.
- **Asegurarse de que el producto y/o servicio es rentable:** la ganancia debe recompensar el esfuerzo y la rentabilidad debe asegurarse. Para garantizar este aspecto se hace imprescindible el cálculo del punto de equilibrio para analizar cuándo está operando por encima o por debajo del mismo. Es muy importante que este cálculo se realice y se conozca por parte de los comerciales y la dirección de la entidad para que no existan pérdidas, así como del resto de los indicadores. Sus resultados son los que se toman en el plan para analizar y determinar cuan eficientes se ha sido en prestar el servicio. Lo que demuestra que con el plan establecido en el presupuesto la entidad le arroja un resultado favorable o



desfavorable, por lo que puede ir modificando sus estrategias dependiendo de los aportes recibidos.

- **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 de la entidad objeto de estudio.

Objetivos de un Plan de Negocio

- El objetivo principal del plan de negocio es corroborar si la pre factibilidad es cierta o no.
- Suponiendo que la pre factibilidad se confirme, el segundo objetivo del plan de negocio es determinar cuál será la rentabilidad esperada del proyecto según el nivel de riesgo asumido por el emprendedor.
- El tercer objetivo consiste en formar una guía básica de los pasos a seguir para concretar el proyecto. En ocasiones la fase de implementación de un nuevo negocio puede tardar mucho tiempo (inclusive más de un año) por lo que contar con un documento escrito es fundamental para conocer el orden de las acciones que deben realizarse.
- El cuarto objetivo del plan de negocio es contar con una carta de presentación del proyecto que permita “vender” la idea a inversionistas, socios, accionistas y bancos para obtener los fondos necesarios para empezar el nuevo negocio.
- El quinto objetivo es simular escenarios presentes y futuros (pesimistas, conservadores y optimistas) que permitan realizar el ejercicio de simular la toma de decisiones ante cada caso. Dicho ejercicio le da la posibilidad al emprendedor de reaccionar mejor ante los constantes cambios del entorno.

Ventajas de un Plan de negocio

- El planeamiento correcto de la creación de la empresa, disminuye los niveles de incertidumbre del posicionamiento exitoso del negocio en el mercado.
- Identifica plenamente el segmento del mercado que demanda los bienes o servicios de la nueva empresa.
- Planifica, organiza y ejecuta las actividades a desarrollar, para la puesta en marcha de la empresa.
- Elabora el presupuesto de los recursos económicos de inversión requeridos e identifica las fuentes de financiación.
- El control y evaluación de los resultados, evita consecuencias funestas que afecten la estabilidad de la empresa.



Errores más frecuentes en un Plan de negocio

- Identificación errónea en la investigación de mercados, de los clientes potenciales, el precio adecuado, los canales de distribución, la promoción y publicidad requerida, la proyección en ventas y los recursos necesarios.
- La mala proyección del presupuesto de inversión y de las fuentes de financiamiento.
- El cronograma proyectado no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos técnicos, tecnológicos y económicos.
- Pensar que un negocio será exitoso por el simple hecho de comenzar con suficientes recursos económicos.
- Estimar las ventas a través de la capacidad de producción de los equipos y no contar con otros aspectos relevantes que influyen en la variación de sus ventas.
- Fallar en el análisis y entendimiento de su mercado meta.
- Suponer cifras sin razón alguna y no evaluar el efecto del supuesto.
- Ajustar sus estados financieros a la conveniencia o con proyecciones irreales.
- Enviar el Plan de Negocio a la persona equivocada.
- Mostrar más de lo que tiene. Evitar la codicia y el engaño.

Lineamientos para elaborar y preparar un Plan de negocio

Para la confección y elaboración de un buen plan de negocio es necesario tener en cuenta diferentes aspectos, los mismos se detallan a continuación:

- Definir objetivos (ayudan a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del plan de negocio), a quiénes se le presentará el plan y qué efecto se desea que produzca.
- Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia el plan. La calidad de un plan de negocio está en relación directa con los esfuerzos que realizó para elaborarlo. Es necesario investigar sobre la empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.
- Es conveniente mostrar el borrador del plan de negocio a otros, pues es útil recibir una retroalimentación sobre el borrador del plan a varias personas de confianza.
- Destacar los puntos importantes que se consideren en cada sección antes de comenzar a escribir el plan.
- Escribir el plan de negocio.
- Asegurar que las proyecciones financieras sean las más objetivas y prudentes posibles, pues identifica las necesidades de financiamiento y muestra el potencial del negocio.
- Preparar el Resumen Ejecutivo, debe ser breve y destacar la importancia del plan.



El plan de negocio resume las variables producto y/o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados y finanzas. Todos comienzan con una síntesis englobadora: el Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una Introducción y luego el Cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

La mayoría de los modelos de plan tienen estas secciones:

1. Resumen Ejecutivo
2. Definición del Sector
3. Descripción de la Empresa
4. Definición o Identificación del Producto (bien o servicio)
5. Análisis del Mercado
6. Plan de Mercadeo
7. Análisis Administrativo
8. Análisis Técnico
9. Análisis Financiero
10. Análisis de Riesgos
11. Análisis Social
12. Documentos Soportes

1. RESUMEN EJECUTIVO

Es una síntesis de su Plan de Negocios la cual, en forma breve y concisa, presenta cada sección del plan, es corta y en ocasiones es la única sección de su Plan que algunos leerán; por lo tanto debe ser muy certera y atractiva. Se presenta de primero, pero es lo último que se hace.

El resumen ejecutivo es la herramienta que le brinda a los interesados datos claves para atraer su atención, de manera que se vean obligados a continuar leyendo el resto del Plan de Negocios con el fin de obtener una información completa de la empresa. Debe ser un documento de pocas páginas, claro y preciso.

2. DEFINICION DEL SECTOR

Ayuda al emprendedor a conocer mejor el sector donde ubicará su negocio, las empresas que lo conforman, diversos aspectos de su competencia, el desarrollo y crecimiento del sector al cual pertenece su idea de negocios o el proyecto que va a emprender.



Comprende los siguientes puntos:

2.1 Reseña Histórica del Sector

- Definición del sector al que pertenece y va a atender.
- Reseña histórica a través de los últimos 5 años.
- ¿Cómo ha sido el comportamiento del sector?
- Cifras y razones del comportamiento del sector.

NOTA: *Es conveniente ayudarse con gráficas y tablas.*

2.2 Estado actual del Sector

- Principales productos.
- Necesidades del mercado.
- Principales empresas competidoras.
- Nivel de la tecnología.
- Áreas que atiende el sector.
- Segmentos de mercado de las empresas más fuertes y competitivas del sector.
- Nuevas empresas en el sector.
- Los proveedores más importantes del Sector.
- ¿Cómo ha sido el comportamiento del sector con relación al año anterior, teniendo en cuenta el índice de crecimiento?

2.3 Tendencias económicas del Sector

- País, Región o ciudad en donde comenzará a funcionar la Empresa.
- Condiciones económicas actuales de esa localidad.
- Razones de tendencia de crecimiento.
- Situación política de la zona.
- Tendencias de la sociedad (moda, temporadas especiales, celebraciones, etc.).

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Brinda la información básica de la empresa. Aquí se define la visión y misión de la empresa, es decir la razón de ser y una proyección de lo que será su negocio en un futuro, cómo se verá y las metas y objetivos para conseguirlo.

3.1 Situación presente

- Razones que dieron origen a su negocio.



- Tiempo que duró la investigación del producto.
- Inconvenientes presentados durante la investigación y el desarrollo del producto.
- Apoyos recibidos en la investigación y desarrollo del producto.
- Oportunidades y amenazas del medio.
- Fortalezas y debilidades de la empresa.

3.2 Misión y Visión

Tener en cuenta el cubrimiento del mercado proyectado en la visión y el modo en que la empresa y el personal que labora lograrán posicionarse en el sector, haciendo a la empresa más competitiva y eficiente en comparación con las otras.

3.3 Objetivos y metas de la empresa

Definir los objetivos que desea alcanzar la empresa, como por ejemplo:

- Incrementos en los ingresos de la compañía por año.
- Monto de los ingresos para el primer año.
- Introducción del producto al mercado.
- Desarrollo de productos para ampliar el mercado.
- Disminución en los porcentajes de calidad con relación al año anterior.
- Estrategias de mercadeo en el período de Implementación (penetración, expansión, mantenimiento o diversificación).
- Porcentaje sobre ingresos o utilidad para obras de carácter social.

4. DEFINICION O IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO (Bien o Servicio)

4.1 Características del producto

Definir las características y ventajas competitivas del producto.

NOTA: *En la descripción del producto (características físicas), es conveniente resaltar que función cumple cada parte que forma el producto y mencionar los materiales utilizados, con el apoyo de fotografías y otras herramientas.*

4.2 Productos básicos

- Productos que serán creados a largo plazo.
- Lista de productos con los que comienza la empresa.
- Beneficio básico y complementario del producto.
- Composición del producto o del portafolio de productos / servicios.
- ¿Qué necesidades en el cliente va a satisfacer?



4.3 Ventajas competitivas

Consignar los aspectos que se consideren más ventajosos que diferencien el producto de la competencia.

4.4 Investigación y Desarrollo (I & D)

- Tiempo que ha durado la investigación y valor de la inversión.
- ¿Qué porcentaje de las ventas o utilidades destinará a la investigación?
- ¿Tiempo y actividades de investigación que se llevará a cabo?
- Estado en que se encuentra la investigación y pruebas efectuadas.
- Tiempo estimado para fabricar una unidad de producto.

4.5. Estado de la propiedad

Describir cómo está la propiedad del producto en cuanto a patentes, marcas, licencias, etc.

5. ANALISIS DEL MERCADO

Definir la demanda del producto, el mercado objetivo, los aspectos demográficos y psicográficos de los clientes meta, los productos y servicios de sus competidores, así como los riesgos de su negocio y del medio.

5.1 Análisis de la demanda

Hablar sobre el Direccionamiento del mercado, Fuentes de información, Proyección de la demanda en unidades y en pesos, Porcentaje de crecimiento anual de la demanda y Número de compradores actuales y futuros.

5.2 Segmentación del mercado y mercado meta

- Segmento del mercado al cual va dirigido el producto.
- Estrategia de cobertura del mercado y factores por los cuales se seleccionó.
- Descripción del mercado meta.
- Imagen del producto – posicionamiento.
- Estrategias para lograr el posicionamiento del producto.

5.3 Análisis de la oferta

- Competidores directos.
- Competidores indirectos.
- Fortalezas y debilidades de la competencia.



5.4 Investigación de mercado

- El problema o la oportunidad a evaluar con la investigación de mercados.
- Objetivos de la investigación.
- Fuentes de información primarias y fuentes secundarias.
- Forma de recolección de la información.
- Diseñar y anexar la encuesta que se utilizó.
- Escalas de medición e información recopilada. Ej. De acuerdo al uso, a la edad, etc.

NOTA: Con base en la información recopilada en la encuesta o en las escalas de medición, presentar los resultados de las mismas mediante tablas, cuadros o gráficos.

6. PLAN DE MERCADEO

Todo lo relacionado con estrategias, publicidad, ventas, canales de distribución, promoción y relaciones públicas se tocan en este punto.

6.1 Estrategias de introducción al mercado

- Período de lanzamiento del producto al mercado.
- Estrategias utilizadas para introducir el producto.
- Razones para escoger estas estrategias.
- Precio de lanzamiento.

6.2 Estrategia de ventas

- Principales clientes potenciales.
- Forma de seleccionar el personal de ventas y su perfil.
- Selección del medio de ventas y ventajas en el mercado.
- Factores que inciden en la selección de medios.

6.3 Estrategia de precios

- Objetivos del precio.
- Forma de fijación del precio.
- Selección del precio.
- Estrategia del precio.

6.4 Canales de distribución

- Canal de distribución seleccionado y factores para su elección.



- Tipo y número de intermediarios seleccionados.
- Estrategias utilizadas en los canales de distribución

6.5 Publicidad y promoción

- Estrategias y Objetivos de publicidad y promoción.
- Selección del mensaje publicitario.
- Descripción del mercado al cual va dirigida la publicidad.
- ¿Qué medios publicitarios utilizará? Y frecuencia de utilización.
- Efectos esperados de la publicidad y promoción.
- SERVICIO AL CLIENTE: Acciones del servicio al cliente que pondrá en marcha.

6.6 Plan de exportaciones

- Mercados internacionales que se va a atender.
- Tamaño de los mercados internacionales.
- Estrategia de precio, publicidad, ventas y canales de distribución.
- Formas de exportación de los productos: alianzas, filiales, franquicias, exportación directa, distribuidores, etc.
- Plan de exportaciones.

7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

7.1 Clase de negocio y ventajas competitivas

Definir la clase de negocio y las ventajas competitivas del producto.

7.2 Estructura organizacional

- ¿Cuál de las formas de organización adopta la empresa?
- Objetivos y actividades de las unidades o áreas de la empresa.
- Responsabilidades y actividades de cada cargo.

7.3 Marco legal de la organización

- Tipo de sociedad y sus razones.
- Regulaciones legales.

7.4 Gestión de talento humano

- Requisitos de los principales cargos y características del personal.



- Proceso para la selección y contratación del personal.
- Proceso de inducción y capacitación.
- Clase de remuneración para el personal y su motivación.
- Factores que se miden en la gestión del desempeño.

8. ANALISIS TÉCNICO

Definir e identificar la necesidad de procesos productivos, materias primas e insumos, recursos humanos, maquinaria y equipo, infraestructura física y distribución en planta.

8.1 Proceso productivo

- Parámetros que establecen el proceso productivo.
- Flujo de diagrama del proceso de producción.
- Personal y funciones de producción.
- Habilidades y experiencia necesaria para los cargos de producción.
- Materias primas requeridas para el producto con sus respectivos proveedores.
- Relación de maquinaria: especializada, estándar, automatizada.
- Programa de mantenimiento.

8.2 Distribución de planta

- Ubicación actual, distribución del área para la planta y servicios con que cuenta.
- Razón de la localización ¿Es estratégica?

8.3 Inventarios

- Política de inventarios de la empresa en productos en proceso, en materia prima y en productos terminados.
- Períodos de colchón de seguridad en los inventarios, punto de reorden.
- Tiempo de suministros.

8.4 Mejoramiento continuo

Puntos básicos para el programa de mejoramiento continuo. Tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué información, producto o servicio se necesitó para realizar la producción?
- ¿Qué proceso, producto o servicio satisface las necesidades de los clientes?
- ¿Qué calidad de materia prima, características, tiempo, frecuencias, variaciones máximas, requiere para iniciar el proceso y cumplir con los tiempos de entrega?



- ¿Qué condiciones debe reunir el producto o servicio una vez finalizado el proceso?
- ¿Quién es el proveedor potencial?

9. ANALISIS FINANCIERO

Para diligenciar la parte financiera se requieren los siguientes datos:

Balance Base: Si la empresa se encuentra en funcionamiento, tomar los datos del balance del período anterior, estos datos serán el balance base, en caso contrario construirlos según su respectiva condición.

Desarrollo del Prototipo: Se requiere el valor y la cantidad de los diferentes gastos que se incurrieron para elaborar el prototipo del producto que se comercializará.

Gastos Preoperativos: Establecer la cantidad de dinero que se requiere para poner a funcionar la empresa, ejemplo: Constitución legal, pago de seguros, etc.

Amortización de diferidos: Indicar el número de meses en que se considera recuperarán los gastos preoperativos, gastos de prototipo y balance base (si existe).

Activos Fijos: Recopilar la cantidad y valor unitario (sin IVA) de: Herramientas, Maquinaria y Equipo, Muebles y enseres, Equipos de Cómputo, Terrenos, entre otros, que se considera utilizará para el funcionamiento de la empresa.

Proyección de ventas por producto: Por cada producto se requiere el precio de venta y el número de unidades que planea vender mes a mes durante el primer año.

Proyección de producción: Indicar el número de unidades que se planea dejar como inventario final mes a mes durante el primer año.

Presupuesto de materia prima: Mencionar la cantidad requerida y el valor unitario de todos los insumos de materia prima para la elaboración de los productos.

Criterios para la asignación de costos y gastos fijos a los productos:

De acuerdo al tipo de empresa que se tiene o tendrá, mencionar:

- Empresa de producción: número de horas utilizadas en la elaboración de un producto.
- Empresa de comercialización: Porcentaje de utilización de los activos.
- Empresa de servicios: Porcentaje de utilización de los activos en la prestación de sus servicios.

Mano de Obra: Indicar la cantidad de personas que existen (o existirán) en cada puesto de trabajo (operarios, carpinteros, soldadores, etc.) el sueldo fijo mensual sin prestaciones sociales y/o el costo variable por unidad de producción; especificar si cada persona es trabajador directo o indirecto y establecer qué porcentaje por puesto de trabajo se carga a cada producto.

Depreciación: Por cada clase de activo (herramientas, construcciones, muebles y enseres, etc.) establecer los años de depreciación y el porcentaje que se cree va a utilizar para elaborar cada producto en las diferentes áreas, de producción, administración y ventas.



Gastos de Administración: Para las áreas de administración y ventas indicar la cantidad de personas por puesto de trabajo que tiene o tendrá (secretarias, vendedores, aseadoras, etc.); el sueldo fijo mensual sin prestaciones sociales y/o variable por unidad de producción, especificar si reciben o no prestaciones sociales y qué porcentaje de este personal es utilizado para cada producto.

Otros gastos: Indicar en qué otros gastos de administración o ventas incurre la empresa (servicios, correo, etc.); el valor fijo mensual y/o variable por unidad de producción y qué porcentaje de este gasto es asignado a cada producto.

Rotación de Inventarios: Determinar el número de días para la rotación de los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Rotación de Cartera: Determinar el número de días que tendrá de plazo para pagar las cuentas (compras) y de igual manera el número de días que se dará para el pago de las ventas, especificando el porcentaje de crédito y de contado.

Pago de Créditos: Para los créditos o préstamos que se realicen indicar el número de meses en que los cancelará, la tasa de interés y los meses de gracia que tendrá.

Proyección del flujo de efectivo

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Analizar las consecuencias de los riesgos potenciales que puedan ocurrir en el transcurso del proyecto y afectar la viabilidad como: Riesgos ambientales, legales, del mercado, financieros o riesgos relacionados con el personal.

11. ANÁLISIS SOCIAL

Determinar la forma cómo incide el negocio sobre el conjunto social en el cual se va a establecer y analizar las posibles incidencias negativas sobre la comunidad, pues de ella depende, en gran parte, el éxito del negocio.

12. DOCUMENTOS DE SOPORTE (Anexos)

- Cronograma de actividades - Plan de acción.
- Certificado de constitución de la empresa.
- Hojas de vida de los Emprendedores y de los especialistas.
- Patentes, marcas, derechos de autor.
- Contratos, Alianzas.
- Planos, etc.



En la actualidad existe una gran tendencia al empleo de los planes de negocios, en nuestro país ha comenzado a tomar la importancia que realmente merece; aunque por ser un documento escrito, a veces a los directivos se les hace un poco tedioso el trabajo de mesa que el mismo requiere y sobre todo por ser el resumen de un conjunto de especialistas, donde cada uno expone su criterio sobre la entidad. Para la elaboración del documento se puede contratar especialistas de consultorías a fin.

Conclusiones Parciales del Capítulo

Las teorías abordadas en el capítulo demuestran que un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios; su elaboración es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones actuales de competitividad en las que debe tratar de mantenerse para alcanzar la posición deseada en el mercado.

Capítulo II



El propósito de este capítulo es el estudio de modelos teóricos para la elaboración de planes de negocios, en conjunto con la fundamentación teórica desarrollada en el capítulo anterior permitió obtener argumentos sustentados en el análisis de la literatura especializada, que posibilitó dar paso al diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.

2.1 Fundamentos metodológicos

Un plan de negocio es una serie de pasos ordenados para el desarrollo de un proyecto de una idea de negocio; donde se encuentra paso a paso, el avance de una planeación de un negocio. Para su elaboración se han estudiado diferentes modelos metodológicos, algunos de ellos se describen a continuación:

FRIDEL

Es el Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local, este brinda préstamos a pequeñas y medianas empresas, en el marco de una estrategia de desarrollo económico local.

Posee como finalidad, promover la integración laboral de mujeres, discapacitados y jóvenes; facilitar el aprovechamiento y la valoración de las potencialidades y/o recursos locales; y movilizar diferentes fuentes de financiación, nacionales e internacionales, interesadas en promover el desarrollo local (FRIDEL, 2011).

Asigna préstamos hasta 80 mil CUC's por empresa, para proyectos de expansión que:

- Sean autosostenibles.
- Generen empleos.
- Aprovechen las potencialidades locales.
- Trabajen en divisas.

Esta metodología posee un manual estructural en el que expone cómo está compuesta la misma y además propone una estructura para el documento final del plan de negocio.

Las tareas traen una estructura patrón, que podrá ser modificada de acuerdo con las características específicas del negocio. Sin embargo, el plan tiene que contener por lo menos la siguiente estructura:



A. El negocio

1. Introducción del plan de negocio.
2. Descripción del negocio.
3. Clientes.
4. Descripción de los productos o servicios.
5. Clientes.
6. Competencia.
7. Localización.
8. Precios.
9. Estrategia de marketing.
10. Personas claves.
11. Materiales y proveedores.
12. Proceso productivo.

B. Datos financieros

1. Proyección de ventas.
2. Proyección del balance de resultados.

Metodología de FRIDEL para plantillas financieras

- Costos variables:
 - ✓ Costo de materias primas y materiales directos.
 - ✓ Materiales directos.
 - ✓ Fuerza de trabajo directa.
 - ✓ Fuerza de trabajo directa anual.
 - ✓ Otros costos variables de fabricación.
 - ✓ Otros costos variables.
 - ✓ Total de costos.
- Costos fijos:
 - ✓ Costo de la fuerza de trabajo administrativo.
 - ✓ Gastos administrativos, financieros y de ventas.
- Proyección anual de ventas.
- Punto de equilibrio.
- Inversión total:
 - ✓ Inversión fija.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

- ✓ Capital de trabajo.
- Indicadores financieros.
- Capacidad de pago anual.
- Flujo de caja.
- Flujo de caja proyectado.

IMDL

Es la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, tiene como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país (IMDL, 2011).

El diseño para la presentación de los proyectos de IMDL está compuesto de la siguiente forma:

- **Introducción:** Reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.
- **Objetivo General:** Claro, concreto y preciso, que dé respuesta al problema planteado.
- **Objetivos Específicos:** Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.
- **Resultados del Proyecto:** El alcance del mismo desde cada objetivo específico.
- **Actividades del Proyecto:** Acciones para llegar a cada resultado propuesto y deben estar en tabla con cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda.
- **Supuestos del Proyecto:** Aspectos que se tienen que tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad. Debe incluirse las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y colaterales.
- **Factibilidad Económica de los Proyectos:** Estas orientaciones son flexibles, ya que los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronomía, socioculturales, etc.) y a la premisa que responda (incremento de la producción nacional por encima de lo acordado para los Balances Nacionales, sustitución de importaciones, genera exportaciones, incrementa valor agregado fuera de plan).

Metodología de IMDL para plantillas financieras

- Elementos Inversión.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

- Ventas proyectadas.
- Costos variables.
- Costos fijos.
- Proyección de resultados.
- Flujo de caja.
- Indicadores financieros.

Empreward

El Empreward es un software para la elaboración de planes de negocios, el cual se basa en una metodología propia que han diseñado sus autores y que es ampliamente utilizada en el mundo de los negocios y en universidades de varios países del mundo. Posee una estructura predeterminada a seguir y de la misma forma exporta un documento final el cual presenta los acápites en el orden en que han sido manejados. Posee cierta flexibilidad para modificar esa estructura y adaptarla al proyecto en el que se esté trabajando.

La estructura está compuesta por los siguientes aspectos:

Negocio

El negocio

- Descripción del negocio.
- Historia del negocio.
- Socios.

Productos y servicios

- Actuales.
- A futuro.

Industria

Mercado

- Descripción del cliente.
- Tamaño del mercado.
- Evolución del mercado.

Competencia

- Principales competidores.
- Nuevos entrantes.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

- Ventajas competitivas.

Colaboradores

- Proveedores.
- Distribuidores.
- Alianzas estratégicas.

Comercial

Análisis de precios.

Canales comerciales.

Publicidad.

Promociones.

Supuestos de Venta.

Operaciones

Proceso.

Capacidad.

Localización.

Equipo

Organización.

Personas clave.

Riesgos

Riesgos externos.

Riesgos internos.

Finanzas

Introducción.

Carga de datos.

Análisis del negocio.

Plantillas financieras.

Legal

Tipo de empresa.

Lic. Samila Fernández López



Propiedad intelectual.

Implementación

Próximo hito.

Metodología de EMPREWARE para plantillas financieras

- Ingresos.
- Costo de venta.
- Gastos fijos.
- Salarios.
- Inversiones.
- Gastos extraordinarios.
- Impuestos.
- Financiamiento.
- Valores Inicio.
- Cantidades.

Empreplan

El Empreplan es un software para la elaboración de planes de negocios, basado en la metodología utilizada en la maestría de Administración de Negocios de la Universidad de Cienfuegos, con un componente importante de posibilidades de aplicación a la realidad cubana. Posee una estructura predeterminada a seguir en la cual el usuario está en plena libertad de modificarla; elaborada a partir de la integración de otras estructuras analizadas, la misma muestra lo más fiel posible a lo que hoy es más utilizado en el entorno empresarial cubano.

Algunas de las diferencias radican en las características específicas de cada entidad y la necesidad de la misma de incrementar o no diversos epígrafes al modelo que se plantee.

La estructura está compuesta por las siguientes secciones:

Sumario Ejecutivo

- Sumario.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

El Negocio

- Descripción del negocio.
- Historia.
- Socios.
- Productos y servicios:
 - ✓ Actuales
 - ✓ A futuro
- Equipo.
- Riesgos.
- Legalidad.

Comercial

- Mercado.
- Competencia.
- Colaboradores.
- Variables:
 - ✓ Productos.
 - ✓ Precio.
 - ✓ Plaza (Canales de distribución).
 - ✓ Publicidad.
 - ✓ Promoción.
- Supuestos de venta.

Operaciones

- Tipos de productos o servicios.
- Proceso.
- Capacidad.
- Localización.

Finanzas

- Introducción.
- Plantillas Financieras.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

BIC GALICIA presenta una colección de modelos de Plan de Negocio destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

Sus modelos de Plan de Negocio presentan la siguiente estructura:

Introducción

Resumen ejecutivo

Actividad de la empresa

Proceso de prestación del servicio

El mercado y la competencia

- Perfil de cliente y estimación de ventas.
- La competencia.

DAFO del proyecto

La comercialización del servicio

Localización de la empresa

Recursos humanos

Resumen del plan económico

- Inversiones.
- Financiación.
- Ingresos.
- Costes fijos.
- Cuenta de resultados previsionales.
- Previsiones de tesorería.
- Ratios del proyecto.

Innovación

Planificación temporal de la puesta en marcha



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores. En el socialismo es además un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

La **Resolución No. 276/03** del Ministerio de Economía y Planificación aprueba y pone en vigor las Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial.

El objetivo fundamental de estas Indicaciones es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa estatal, tanto para la organización y proyección de la actividad de ella misma, como para asegurar su compatibilidad con los objetivos de los niveles superiores; precisando en sus indicaciones específicas las características propias del sistema empresarial a la que se subordina las entidades.

La planificación y la elaboración del plan es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la planificación. El Anexo I muestra el proceso de la Planificación Empresarial descrito en la Resolución.

En el sistema empresarial se identifica la proyección estratégica también como Plan de Negocio, término menos apropiado, al no corresponderse con el alcance de la visión de futuro que se pretende, siendo más abarcador el de proyección estratégica.

El sistema de planificación empresarial hacia el interior de la empresa debe ser conformada con elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan.

El vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio incluye las necesarias adecuaciones del plan de la empresa a partir de objetivos económicos, las directivas, orientaciones o



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

regulaciones que se reciben. Esta adecuación de la proyección estratégica de la empresa con los requisitos de la planificación nacional tiene su principal expresión en el Plan Anual.

La proyección estratégica de la empresa es elaborada para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del plan anual.

En su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

El contenido del plan anual de cada empresa, grupo o unión, está en dependencia de su objeto empresarial y, en correspondencia de la actividad (o actividades) que ejecute, su organización y estructura, aunque, en general, en todos los casos debe considerar:

Eficiencia

- Plan de producción y servicios.

Portadores energéticos

Mercadotecnia

Ciencia, tecnología y medio ambiente

Defensa

Inversiones

Empleo y salario

Seguridad y salud de los trabajadores

Presupuesto en divisas

- Estado de resultado planificado.
- Plan financiero.
- Flujo de caja.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

Las principales fases de la elaboración del plan anual y períodos de trabajo se sintetizan a continuación:

- Trabajos preparatorios.
- Elaboración por los organismos de las indicaciones específicas y de directivas para la elaboración de las propuestas por sus empresas.
- Elaboración de la propuesta de plan por el nivel empresarial.
- Análisis por los colectivos laborales.
- Análisis con el gobierno del territorio.
- Defensa de la propuesta de plan anual ante la junta de gobierno o, en caso de no estar constituida, ante el organismo.
- Presentación de las propuestas de plan y presupuesto por organizaciones empresariales superiores y empresas.
- Emisión del plan y notificación del presupuesto.
- Ratificación o modificación de los indicadores al nivel empresarial.
- Precisión del plan anual empresarial.
- Control del plan anual empresarial.

La proyección estratégica debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración del plan anual empresarial, en el que se concretan las acciones a emprender para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2 Estructura preliminar del procedimiento para un plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

A pesar de la importancia de un plan de negocio, a muchos empresarios se les hace monótono y engorroso preparar un documento escrito. Ellos argumentan que el mercado cambia tan rápidamente que un plan de negocio no les resulta útil, o que no tienen tiempo suficiente.

Con anterioridad se explicó el análisis de varios modelos metodológicos para elaborar planes de negocios, las consideraciones previas conducen a proponer un nuevo procedimiento para elaborar el plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de instalación.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

El diseño consta de cuatro fases fundamentales; la fase analítica, la estratégica, la operativa y la económica-financiera. Para mejor concepción del mismo, cada fase es desagregada en diferentes etapas y aspectos lógicamente establecidos estrechamente relacionados, de manera que cada uno de ellos aporte los elementos necesarios para la elaboración final del plan de negocio.

A continuación se describe brevemente la guía propuesta para el diseño del plan de negocio para el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna:

Sumario ejecutivo

Se realiza una breve descripción de la entidad objeto de estudio así como una explicación del objetivo del proyecto, aspectos necesarios para su confección, logros esperados e impacto económico-social y medio ambiental.

Fase analítica

Etapas 1: Escenario turístico cubano

Etapas 2: Diagnóstico del entorno

Etapas 3: Características generales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Etapas 4: Características comerciales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Etapas 5: Diagnóstico de la situación actual. Matriz DAFO

Fase estratégica

Etapas 6: Matriz de Posicionamiento

Etapas 7: Objetivos y proyección estratégica del complejo hotelero para 2017

Etapas 8: Matriz de interrelaciones objetivos tácticos-estrategias

Fase operativa

Etapas 9: Proceso de los productos y/o prestación de los servicios

Fase de análisis económico-financiero

Etapas 10: Factibilidad económica

Etapas 11: Factibilidad financiera

Anexos



2.3 Diseño del procedimiento para elaborar un plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

El plan de negocio constituye un documento donde se detalla información relacionada con la empresa; es además, una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación, tendiente alcanzar metas determinadas.

Este documento puede adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados; los hay concisos y breves. De hecho, no existe ningún modelo concreto de Plan de Negocio. Cada emprendedor debe crear su propio plan, no sólo en el sentido de poner por escrito sus propias ideas, sino incluso en decidir qué forma va a tener.

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.

Se ha procedido a denominar cada fase en consecuencia con el propósito de la investigación y las características propias del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna. El procedimiento logra la flexibilidad, el realismo, la claridad y el espíritu retador, sobre todo, garantiza la contextualización del procedimiento, adecuándose a las particularidades del objeto de estudio y con posibilidades de generalización a cualquier instalación homóloga.

Para optimizar la gestión resulta indispensable elaborar un plan de negocio eficaz, que permita comprender en su totalidad las potencialidades y las posibilidades de éxito que realmente tiene la entidad.

Para la elaboración del plan de negocio es importante destacar la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las fases y etapas que el procedimiento propuesto ejerce sobre el desempeño de la entidad, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que establece y su adecuado funcionamiento.

A continuación se explica y describe cada una de las fases y etapas que integran el procedimiento diseñado para elaborar el plan de negocio en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna:

Sumario ejecutivo

Constituye una sección invaluable para la presentación del proyecto, encabeza la estructura del Plan de Negocio, pero es lo último que se elabora. Brinda información rápida y precisa que identifica el



negocio y los principales resultados esperados. Su propósito esencial es atraer la atención del lector mediante la síntesis descriptiva del contenido del plan.

Fase analítica (diagnóstico)

Esta es la primera fase y una de las más importantes, pues en ella se identifican los elementos generales tanto los que la empresa puede accionar sobre ellos como aquellos que están fuera de su alcance. Es la fase en la que se analiza la situación actual del complejo, determinándose lo que desea para su futuro inmediato.

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.

Consiste en la valoración actual de la posición de la entidad, o sea, la relación empresa – entorno, guiado por sus características específicas, para obtener la información necesaria y poder adecuar las capacidades de la misma a las demandas del medio.

El análisis de la situación se lleva mediante dos procesos: uno que consiste en el estudio del entorno o **análisis externo**, el cual permite identificar sus demandas, las que proyecta hacia la empresa en forma de **oportunidades** y de **amenazas**. El otro proceso es el estudio interno de la empresa o **análisis interno**, que permite detectar las **fortalezas** y **debilidades**.

El mismo queda detallado y argumentado en base a las siguientes etapas:

Etapas 1: Escenario turístico cubano

Etapas 2: Diagnóstico del entorno

- **Análisis externo:** permite establecer una visión de la actualidad, determinando las influencias que ejercen los cambios que se producen en el entorno.
- **Análisis interno:** posibilita un acercamiento más profundo y específico de la situación que motiva la investigación.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

Etapla 3: Características generales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

- **Nombre de la entidad.**
- **Nombre comercial.**
- **Dirección.**
- **Teléfono.**
- **Correo electrónico.**
- **Organismo de la Administración Central del Estado al que se subordina.**
- **Forma social.**
- **Representante legal.**
- **Constitución legal de la empresa.**
- **Misión.**
- **Visión.**
- **Público objetivo:** detalla a quién va dirigido el producto o servicio que ofrece la entidad.
- **Fase** que se encuentra la empresa: embrionaria, en expansión, estable, reposicionamiento.
- **Historia:** Quienes lean el Plan de Negocio, primero desearán conocer la historia del Complejo. Es necesario describir cuándo y por quién fue iniciado y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria.
- **Antecedentes** que motivan la inversión.
- **Socios:** El objetivo consiste en mostrar las personas que lideran el negocio, el rol que tienen en él y cómo se encuentra distribuida la toma de decisiones.
- **Productos y servicios actuales:** Listar y comentar los productos o servicios del negocio.
- **Equipo:** Describir las distintas áreas, departamentos o funciones en las que se organiza el negocio para operar. Resumir la experiencia profesional y los roles de las personas que son claves en el negocio. La clave de esta sección es que se pueda comprender el perfil, conocimientos y experiencia de las personas que necesita el negocio.
- **Riesgos:** Comentar cuáles son los principales riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesto el negocio.
- **Propiedad intelectual:** marcas, patentes, derechos de autor, etc.
- **Avaless.**

Etapla 4: Características comerciales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

- **Análisis de los segmentos de mercados actuales:** Este es uno de los epígrafes más importantes y mejor elaborados que debe tener el Plan de Negocio. Incluye aspectos de



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

inevitable análisis para la eficacia del negocio; la segmentación de mercados, el volumen de ventas de los segmentos, la evolución y perspectivas de crecimiento de las ventas, el posicionamiento actual, los criterios fundamentales de compra de los clientes y las tendencias, además de factores claves de éxito en el mercado.

- **Análisis de la competencia:** Tener presente esta filosofía “Si no existen competidores, no existe mercado”.

El concepto de mercado está en íntima relación con el de competencia. Productos que cumplen la misma función para los consumidores son productos que compiten. La competencia la constituyen aquellas empresas que actúan en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad del cliente. Toda empresa enfrenta algún tipo de competencia:

- ✓ De forma directa: Productos y servicios similares.
- ✓ De forma indirecta: Productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades.

En esta tarea se trata de identificar esos competidores, su localización geográfica y el producto con que compiten.

Puede realizarse como a continuación se ilustra:

- ✓ Competidores Directos: empresa, localización, producto.
- ✓ Competidores Indirectos: empresa, localización, producto.

Finalmente, realizar una valoración respecto a la posición que ocuparía la empresa con respecto a la competencia como resultado de la inversión.

- **Colaboradores:** Comentar quiénes son o serían los principales proveedores del negocio. Se debe comentar si se tiene pensado desarrollar alianzas con otras empresas o personas. Se describe además el valor que ambas partes aportarían. El objetivo de esta sección es identificar alianzas que ayuden a potenciar el negocio.
- **Variables:**
 - ✓ **Productos:** Se deben determinar las acciones y políticas respecto a la calidad de los servicios y productos. Si se trata de un nuevo producto o servicio, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

- ✓ **Precio:** ¿Cómo se establecerán los precios de los productos y servicios? y ¿cómo son en relación con los de los competidores? Si se seguirá una política de precios bajos, descuentos, financiación o alguna otra estrategia.
- ✓ **Plaza (Canales de distribución):** ¿Cómo se distribuirán los productos y servicios a sus mercados? ¿Dónde están ubicados sus clientes y cómo llegarán a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta?
- ✓ **Publicidad y Promoción:** Describe las acciones de publicidad que se realizarán para que los clientes conozcan y se motiven a comprar los productos o contratar los servicios del negocio. Describe las promociones que se realizarán para incentivar a los clientes para comprar los productos o servicios del negocio.

Etapas 5: Diagnóstico de la situación actual. Matriz DAFO

El análisis de la situación permite identificar las **oportunidades** y **amenazas**, además permite detectar las **fortalezas** y **debilidades** de la entidad objeto de estudio.

Fase estratégica

Etapas 6: Matriz de Impactos Cruzados

Los resultados de la Matriz DAFO se llevan a una Matriz de Impactos Cruzados, para analizar el peso que tiene cada uno de ellos en el desenvolvimiento del complejo hotelero.

Etapas 7: Objetivos y proyección estratégica del complejo para 2017

Enumera los objetivos estratégicos, tácticos, así como los globales de ocupación, estancias e ingresos; además detalla las estrategias claves del complejo hotelero.

Etapas 8: Matriz de interrelaciones objetivos tácticos-estrategias

Se ilustra la relación entre los objetivos tácticos y las estrategias para alcanzarlos.

Fase operativa

Etapas 9: Proceso de los productos y/o prestación de los servicios

Es la fase en la que se plasma mediante diagramas de flujo las distintas etapas del proceso de los productos y/o prestación de los servicios.



Fase de análisis económico-financiero

Esta fase comprende las etapas 10 y 11, para su elaboración y análisis se utilizó la plantilla financiera desarrollada en la herramienta informática Empreplan, estructura predeterminada que fue diseñada y validada utilizando un caso de estudio por la Ing. Irina Díaz Torres en la Tesis de Maestría Implementación y Validación de un software para la gestión de planes de negocios; en el Programa de Maestría en Administración de Negocios, Tercera Edición, Departamento de Estudios Económicos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Plantillas Financieras: Esta sección muestra un libro de Excel compuesto por las hojas de cálculo necesarias para agrupar toda la información financiera que requiere el negocio. Estas hojas de cálculo poseen fórmulas definidas que toman su valor a partir de los datos que se introducen.

El libro Excel contiene toda la información financiera concebida en un período de hasta 5 años, expandiendo los dos primeros años en meses y los tres últimos en años. El mismo está conformado de la siguiente forma:

Inversiones: En esta hoja se incorpora los elementos de la inversión para realizar el cálculo de la inversión fija y el cálculo del capital de trabajo. En esta sección hay cuatro elementos que serán variables si se decide, estos elementos son: la cobertura en días para la necesidad de efectivo, las cuentas por cobrar, la necesidad de inventarios y el fondo de tiempo laborable. Este valor mostrará un número predefinido pero se le brindará al usuario la opción de modificarlo según las proyecciones de su negocio, este valor interferirá directamente en los cálculos referentes a la necesidad de efectivo, la necesidad de cuentas por cobrar y la necesidad de inventarios ya que es un valor que forma parte de la fórmula que calcula estas celdas.

Productos: Esta hoja muestra los productos o servicio que formarán parte de la cartera de negocios. El usuario podrá adicionar un nuevo producto/servicio incorporándole las cantidades, los precios y los costos empleando la filosofía descrita en el inicio del epígrafe: por meses en los dos primeros años y en los años posteriores se introduce el valor previsto. A partir de que el usuario vaya incorporando nuevos productos/servicio el libro de Excel irá recalculando automáticamente todas las hojas donde intervienen los mismos. Además esta hoja brinda la posibilidad de eliminar un producto/servicio si así se determina, marcando la fila donde se encuentra este producto/servicio y oprimiendo el botón eliminar se eliminará la entrada (fila) automáticamente.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

Ingresos_Ventas: Esta hoja es calculable automáticamente a partir de las entradas realizadas en la hoja de productos/servicios. Aunque en la hoja de productos/servicios el usuario también tiene la posibilidad de plasmar los precios, en esta hoja de ingresos por ventas el usuario podrá retocar los precios de venta por unidad si así lo estimase. Las celdas que están coloreadas en gris claro son totalmente editables.

Costos_Ventas: Esta hoja al igual que la anterior se calcula automáticamente a partir de las entradas realizadas en la hoja de productos/servicios. Igualmente aunque en la hoja de productos/servicios el usuario también tiene la posibilidad de plasmar los costos, en esta hoja de ingresos por ventas el usuario podrá retocar los costos de venta por unidad si así lo estimase. Las celdas que están coloreadas en gris claro son totalmente editables.

Gasto_MP_y_Mat (Detalles): En esta sección se crean las tablas correspondientes a los conceptos que conforman el producto/servicio. El usuario podrá incorporarle a cada concepto la unidad de medida, el índice de consumo, el precio en MN y en CUC y entonces se podrá calcular el costo unitario total, valor el cual, si el usuario determina que no es la cifra adecuada a pesar de estar calculado correctamente por la fórmula, podrá incorporar el valor que determine y será entonces el valor que se tomará para los cálculos posteriores donde el valor tenga su incidencia.

Gasto_MP_y_Mat: En esta hoja se calcula el gasto de materia prima y materiales a partir de las cantidades tomadas de la hoja "Productos" y el costo unitario a partir de los índices de consumo previamente calculados en la hoja de detalles. Esta hoja realiza todos los cálculos automáticos a partir de fórmulas predeterminadas, por lo que el usuario no tendrá que incorporar valores en ninguna de sus celdas.

Gasto_FT (Fuerza de trabajo): Esta hoja muestra las tablas referentes al gasto de la fuerza de trabajo. Se muestran dos tablas donde se deben detallar la fuerza de trabajo directa y la indirecta. El usuario podrá ir agregando cargos detallando el número de trabajadores por cargo y el salario. La seguridad social se calcula a partir de un 14%, valor que está predeterminado pero que puede ser modificado si el usuario lo considera.

Otros_Costos_Variables: En esta sección el usuario tiene que precisar por filas los elementos de gastos por concepto de otros costos variables. El usuario podrá agregar filas según se requiera, además podrá agregarle una categoría a ese costo indicando si es un costo directo o indirecto, esto



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

permitirá que este costo sea agregado a la tabla resumen del costo total teniendo en cuenta la clasificación dada por el usuario.

Total_Costos_Variables: En esta sección se muestra la tabla resumen del total de costos variables y se genera a partir de las cuentas que el usuario identifique como costo variable.

Costos_Fijos: En esta sección el usuario tiene que precisar por filas los elementos de gastos por concepto de gastos administrativos. El usuario podrá agregar filas según se requiera, además podrá agregarle una categoría a ese costo indicando si es un costo directo o indirecto, esto permitirá que este costo sea agregado a la tabla resumen del costo total teniendo en cuenta la clasificación dada por el usuario.

Total_Costos_Fijos: En esta sección se muestra la tabla resumen del total de costos fijos y se genera a partir de las cuentas que el usuario identifique como costo fijo.

Resumen_Costo Total: Esta hoja muestra un resumen de los costos directos e indirectos a partir las hojas previas de los costos teniendo en cuenta la categoría asignada previamente a los elementos de costo en otras hojas y las cuentas que el usuario identifique como costo variable.

Flujo de Caja: Esta hoja muestra un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa en un período dado. Se debe especificar la tasa de retorno. Se muestra el punto de equilibrio y se calculan las funciones financieras siguientes:

- **VAN:** Valor neto actual de una inversión
- **TIR:** Tasa interna de retorno
- **IR:** Índice de rentabilidad
- **PR:** Período de recuperación de la inversión
- **RVAN:** Rentabilidad del VAN

Escenario_Pesimista: Esta hoja muestra un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa en un período dado con los valores alterados (menos ventas y mayores gastos) teniendo en cuenta un posible escenario pesimista.



CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO TURÍSTICO COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

Escenario_Optimista: Esta hoja muestra un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa en un período dado con los valores alterados (más ventas y menos gastos) teniendo en cuenta un posible escenario optimista.

Gráficos: Esta hoja muestra los gráficos obtenidos a partir del perfil del VAN y el costo de oportunidad, la proyección de ventas por años (pesos), la proyección de ventas para el 1er año (pesos), el flujo de caja final descontado (pesos) y el punto de equilibrio (pesos).

Anexos

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.

Conclusiones Parciales del Capítulo

El estudio de diferentes modelos para la elaboración de planes de negocios permitió afirmar que los mismos se expresan mediante la conjugación de procedimientos, metodologías, tecnologías y pasos gerenciales, basados en un enfoque general de las instituciones y empresas, por lo que es necesario el estudio y adaptación según las particularidades de cada entidad. El procedimiento propuesto anteriormente ,constituye una guía de orientación que permitió la elaboración de un plan de negocio para la entidad objeto de estudio; de manera concreta, el mismo es sencillo, fácil de aplicar, a la vez a que garantiza la integración de los procesos administrativos para lograr una eficiente y eficaz gestión empresarial.

Capítulo III



Como resultado de la investigación realizada anteriormente, este capítulo muestra el Plan de Negocio correspondiente al año 2017 del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.

3.1 Sumario ejecutivo

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna pertenece al Grupo Empresarial Gran Caribe del Ministerio de Turismo; constituido por dos hoteles de estancia concebidos para el descanso y el ocio de los clientes; los mismos responden a la modalidad de sol y playa y garantizan las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimula a la permanencia en los mismos.

Debido al crecimiento que ha experimentado la demanda de turistas, siendo insuficiente las capacidades existentes actuales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna, el mismo tiene como objetivo fortalecer el producto turístico, mediante la implementación de 60 nuevas habitaciones ubicadas en un área existente entre el último bloque habitacional del hotel de Rancho Luna y el Ranchón Playa; con el objetivo de incrementar capacidad habitacional, incrementar estándar en confort, incrementar ingreso medio, incremento de turistas días, incrementar ingresos, así como mantener la comercialización de sol y playa.

Para la confección del presente Plan de Negocio se tuvo en cuenta el escenario en el que se va a desarrollar la instalación para desenvolverse en condiciones actuales de competitividad y dinamismo del sector, así como satisfacer a clientes mucho más exigentes, por lo que se pretende alcanzar una mejor posición en el mercado.

Las nuevas habitaciones al localizarse en el Hotel Rancho Luna operarán bajo el plan “Todo Incluido” y bajo la marca de Hola Club. Los anuncios publicitarios y estrategias de promoción van hacer de vital importancia para impulsar al mercado el nuevo producto.

Como consecuencia de la inversión propuesta la instalación tendrá mejores condiciones y un nuevo producto a ofrecer para competir con sus principales competidores, que son los hoteles de playa de Trinidad por encontrarse ubicados en una zona de playa mejor que Rancho Luna.

Para garantizar el servicio de las habitaciones se generarán 5 nuevos empleos, contando con un total de 4 camareras y 1 auxiliar de limpieza.



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EL COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

La inversión requiere de un financiamiento de 2 700 00,00 CUC; a continuación se muestra un resumen de algunos resultados económicos:

	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Inversión	\$2 700 000,00				
Previsión de ventas	\$ 1 268 838,00	\$1 288 760,00	\$1 289 163,00	\$1 304 046,00	\$1 331 188,00
Resultados estimados después de impuestos	\$ 463 077,00	\$495 933,00	\$479 590,00	\$487 983,00	\$503 289,00
Flujo de Caja Final Descontado	\$ 465 658,00	\$872 506,00	\$1 189 381,00	\$1 445 895,00	\$1 657 999,00

Para los 5 años evaluados en el plan de negocio se proyecta que los Ingresos por Ventas crezcan según el porcentaje de Ocupación Total que corresponde al 77, 78, 81, 82 y 83% para cada año respectivamente, resultado de brindar un servicio que relaciona eficazmente el objetivo de lograr calidad- precio.

Encaminado al cumplimiento de los objetivos, la creación de las nuevas habitaciones tiene un impacto económico-social, pues incrementa el resultado económico de la entidad, activa el sector económico de la localidad con la generación de nuevos empleos, garantizando a su vez seguridad y calidad de vida de los trabajadores. Además tiene un impacto medio ambiental, donde se define y refuerza la concepción de conservación del entorno ecológico, definiéndose objetivos generales en la política para la sostenibilidad, como son la conservación del medio ambiente y las acciones de concientización, el correcto manejo de desechos y aguas residuales, etc.

El plan constituye una herramienta que debe ser sometido de forma permanente a revisión, en aras de adecuar las acciones ante los posibles cambios de los escenarios.



3.2 Fase analítica

Etapas 1: Escenario turístico cubano

La actividad turística en Cuba se ha enfrentado a un proceso continuo de cambios sociales, políticos y económicos a nivel mundial, y ha ido adquiriendo una importante connotación en la economía nacional con el incremento del número de visitantes (Marrero, 2010); cuestión que se evidencia en el hecho de que durante los últimos cinco años se ha superado la cifra de más de tres millones de visitantes internacionales. Así lo manifiestan los 3 524 779 turistas que arribaron al país al cierre del 2015, cifra que mostró un crecimiento de 17.4% respecto al año anterior (Tamayo, 2016).

En Cuba, el turismo es una de las ramas que mayores ingresos aporta a la economía nacional, por lo cual, es importante concentrarse en su óptimo funcionamiento. En el mundo empresarial, fundamentalmente en la empresa turística, la administración incluye un conjunto de funciones básicas entre las que se encuentran la planeación, organización, regulación y el control (Hernández, 2013).

Tras el nuevo escenario político internacional del 17 de diciembre de 2014, que fluye hacia el gradual restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos, la visita de altos funcionarios a ambos países y la reapertura de ambas embajadas, ha significado el incremento de los arribos de norteamericanos a la isla siendo en enero de 2015 el 6to mercado emisor en arribos al destino para colocarse en el acumulado en la posición 4ta con un 50% de crecimiento en los arribos.

Ante la avalancha prevista al destino, los emisores europeos han estrechado alianzas comerciales para reafirmar posiciones, es notable el incremento de operativo aéreo desde el viejo continente, respaldado por un aumento en la demanda, incluyendo el reinicio de operaciones que hace años no existían en la isla como es el caso de Iberia, que dejó de volar a Cuba en abril de 2013, año en el que suspendió otras rutas en Latinoamérica, su mercado principal, al considerarlas deficitarias por su alto componente de tráfico mayoritariamente turístico. La recuperación de esta ruta, anunciada a finales de enero 2015 por el presidente ejecutivo de Iberia se materializó en junio con 5 vuelos semanales. Otros como Evelop incrementan una frecuencia a partir del 1ro de noviembre de 2015.

Se registró una fuerte demanda de tours operadores y agencias de viajes alemanas en el verano 2015, donde las vacaciones de larga distancia fueron especialmente populares este año. Las agencias alemanas están registrando fuertes reservas para destinos del Caribe, sobre todo para República Dominicana, Cuba y México, así como para Estados Unidos. “Los clientes se están



beneficiando de los precios que hemos acordado este año basados en el atractivo nivel de paridad euro-dólar durante el último año”. (Tomado de Hostetur, 13 /08/ 2015).

El 2016 proyecta superar los 3.8 millones de visitantes y continuar como principal actividad económica de la Isla, así como continuar perfeccionando las transformaciones dentro del sector dando cada vez más protagonismo a las OSDE. A grandes rasgos en el sector se prevé un escenario marcado por:

- Aumento de la infraestructura hotelera como respuesta al incremento de la demanda.
- Cambios en la estructura de mercados emisores al destino e introducción
- Incremento de los precios a nivel de destino ante las proyecciones del incremento de la demanda.
- Estrechamiento de lazos comerciales y ampliación de las operaciones con los mercados tradicionales canadiense y europeos en una estrategia de proteger sus cuotas de participación en el destino ante la inminente entrada del turismo norteamericano.
- La incorporación del sector no estatal a los canales de comunicación del MINTUR.
- La autorización para contratar determinados servicios a particulares.
- Ampliación del objeto social de las empresas.
- Separación de las funciones estatales de las empresariales.
- Reunificación de las monedas.
- Restructuración del sector.

El polo cienfueguero tiene condiciones para crecer en el 2017 tanto en estancias como en ingresos, dado al:

- Incremento de operaciones aéreas al destino país y Cienfuegos.
- Incremento de la operación de los receptivos nacionales y la venta de circuitos combinados Habana-Cienfuegos.
- Nuevos programas de turismo especializado para el buceo y la náutica.
- Acciones para el incremento de turismo de la tercera edad de larga estancia proveniente de Canadá incluido el verano.

Etapas 2: Diagnóstico del entorno

Los factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de la empresa turística, a partir de sus características propias y la del territorio donde está ubicada.



Análisis externo

Los aspectos económicos, político-legales, social-culturales, tecnológicos y ecológicos constituyen dimensiones que ejercen influencia muy significativa en el entorno empresarial que se investiga.

Entorno económico

Durante los últimos años la economía cubana ha tenido que enfrentar una serie de obstáculos que han frenado su desarrollo. En este sentido, el sector turístico, vital para la economía del país, ha atravesado por muchas dificultades, entre ellas se destacan:

- El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos contra Cuba por más de medio siglo, provocando pérdidas en el sector del turismo, que se estiman en 1960.18 millones de dólares.
- El impacto de la crisis económica en países de Europa.

Basado en los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el pueblo en conjunto con el Partido el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro Luna ha sentado las bases para adaptar su funcionamiento a las actuales y nuevas políticas establecidas por el Estado Cubano, con el objetivo de contribuir al logro de la satisfacción del cliente y, por tanto, a aumentar los ingresos de la instalación.

La presente investigación se rige por los lineamientos 255 y 257, dirigidos al sector turístico, que tiene como objetivo fundamental la captación de divisas e incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad-precio.

Entorno político – legal

El clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado en el mundo, bajo la influencia de un ambiente político inestable y turbulento a nivel internacional. Considerando el turismo una de las principales fuentes de ingresos en Cuba como exportación invisible, toda situación inestable que esté sucediendo en el exterior influye enormemente en el desplazamiento de los flujos turísticos hacia el país por lo cual se ve afectado también la entidad objeto de investigación.

El escenario político cubano actual se ve influenciado por las conversaciones que se están llevando a cabo entre los gobiernos de Cuba y Estados Unidos, con el objetivo de restablecer las relaciones diplomáticas entre ambos países. No obstante a esto y en espera de futuros entendimientos continúa



el criminal bloqueo impuesto a Cuba por los Estados Unidos, mientras el principal contenido de la política e ideología cubana persigue la construcción del socialismo. En esta tarea se incluye el sector turístico inmerso en el seguimiento y materialización de los nuevos lineamientos de la política económica y social referidos al turismo.

De igual manera, Cuba ha incrementado sus relaciones con un gran número de países de América Latina y el Caribe, ratificando su presencia como miembro de la CELAC y aumentando así el número de contratos con empresas extranjeras y asegurando el apoyo de varios de estos países como es el caso de Venezuela, Bolivia, entre otros.

En este contexto, la base del contenido de la política ideológica del complejo en general, está dirigido a aprovechar al máximo los recursos disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en el desarrollo de programas priorizados dentro de los que se encuentran las actividades del turismo.

Entorno socio-cultural

La ciudad de Cienfuegos se ubica al sur de la región central de Cuba, con costas al mar Caribe. Considerada por su belleza la joya arquitectónica cubana del siglo XIX, Cienfuegos se destaca por el perfecto trazado de sus calles, el refinamiento y buen gusto de las edificaciones del Centro Histórico, declarado Monumento Nacional en 1995 y en el 2005 Patrimonio Cultural de la Humanidad. Agrupa varios de los inmuebles más connotados, la Casa del Fundador, la Catedral Nuestra Señora de la Purísima Concepción, el Teatro Tomás Terry y el Palacio Ferrer, así como el Parque José Martí, donde se levanta el único Arco de Triunfo existente en Cuba.

La ciudad tiene mucho más para mostrar, el Paseo del Prado, el Palacio de Valle, los museos Histórico Naval y Provincial y el Cementerio de Reina y el Tomás Acea, únicos de su tipo en el país. Más alejados del centro aparecen la Fortaleza Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua y el Jardín Botánico considerado el más antiguo de América Latina, con colecciones únicas en el mundo.

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizada por un alto nivel educacional-cultural, de salud, orden, estabilidad social y política y seguridad ciudadana. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la



experiencia extranjera, para lo cual cuenta con una escuela (FORMATUR), para la formación de las diferentes especialidades que deben desempeñar los trabajadores del sector.

Entorno tecnológico

El actual escenario internacional está marcado por un acelerado proceso de innovación tecnológica, que ante las exigencias del mercado y la fuerte competencia, requiere que cada destino turístico se sume a la adecuación, renovación constante y utilización de las nuevas tecnologías, para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades del mercado.

En tal sentido se debe expresar que aunque la infraestructura tecnológica que posee el país para desarrollar el turismo no es la más moderna debido a la situación actual de un país bloqueado económicamente, el mismo realiza grandes esfuerzos por invertir en la tecnología necesaria.

Entorno ecológico

La responsabilidad del turismo puede considerarse directa por los efectos que sobre el medio ambiente tiene la creación de infraestructuras de servicios dedicados a la actividad. En este sentido Cuba se destaca como uno de los países reconocidos en el mundo por lograr un desarrollo sostenible. Para la protección del medio ambiente existe en la Isla una extensa gama de disposiciones e instrumentos jurídicos, encabezados por la Constitución de la República y La Ley 81 de Medio Ambiente, que en relación al sector plantea: “Es función del Ministerio de Turismo incorporar la variable ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realice el organismo, en correspondencia con el desarrollo económico y social sostenible” (Ecured, 2014).

La entidad objeto de estudio se encuentra en un medio natural que es ejemplo de conservación del entorno ecológico. Ante la preocupación del turista por el cuidado y protección del medio ambiente y el logro de un turismo sostenible, la administración tiene claramente definidos objetivos generales en la política para la sostenibilidad, como son la conservación del medio ambiente y las acciones de concientización, el correcto manejo de desechos y aguas residuales, etc.

Análisis interno

Atendiendo al crecimiento experimentado por el sector turístico, la demanda sobrepasa las capacidades existentes en el complejo; es por ello que en el camino para alcanzar la satisfacción de



los clientes el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna tiene como objetivo y perspectiva alcanzar metas específicas, las mismas se detallan a continuación:

- Incrementar capacidad habitacional.
- Incrementar estándar en confort.
- Incrementar ingreso medio.
- Incremento de turistas días.
- Incrementar ingresos.
- Mantener la comercialización de sol y playa.
- Incrementar Turismo de naturaleza.
- Incrementar el vínculo con la sociedad, la cultura y sus tradiciones.

Con el objetivo de alcanzar las expectativas planificadas se establece crear 60 nuevas habitaciones en cabañas de madera, que contribuirán a fortalecer el producto turístico Rancho Luna.

Etapas 3: Características generales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Nombre de la entidad: Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Nombre comercial: El complejo se comercializa como dos Hoteles, el Hola Club Rancho Luna y Estaciones Faro de Luna.

Dirección: Carretera Rancho Luna km 17 ½, Cienfuegos

Teléfono: 43 548012

Correo electrónico: director@ranluna.cfq.tur.cu

Organismo de la Administración Central del Estado al que se subordina: OSDE Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe S.A

Forma Social: Estatal

Representante legal: Delfín Giovanni Alpizar Santana

Constitución legal de la empresa: Acuerdo 17/12 de fecha 31 de marzo de 2012

Misión

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna presta servicios turísticos, un producto hotelero de sol y playa, enfocado al mercado canadiense de larga estancia y a circuitos Turísticos, se distingue por una ubicación geográfica privilegiada y una cultura sustentable, que promueve la mejora continua y la responsabilidad ambiental.

Visión

Lugar ideal para el turismo de larga estancia de Familia y de la tercera edad, donde el entorno natural y el trabajo profesional e innovador, garantizan la calidad del servicio en un ambiente sustentable.



El **público objetivo** del Complejo Hotelero son fundamentalmente los clientes:

- Turistas organizados de larga estancia de la tercera edad, provenientes fundamentalmente de Canadá.
- Turistas organizados o directos de circuitos de los mercados europeos tradicionales y países emergentes.
- Turismo nacional organizado.
- Turismo especializado.

La entidad se encuentra en **fase** de expansión.

Historia

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna se encuentra situado a 18 km de la Ciudad de Cienfuegos en la provincia del mismo nombre; por la belleza natural de su bahía, su seductora ciudad, ofrece un variado producto que comprende desde sol y playa, destinado a satisfacer las expectativas de los diversos segmentos de mercados que lo visitan.

El Hotel Rancho Luna abrió sus puertas el 10 de Julio de 1981, surgida la idea de la inolvidable Celia Sánchez Manduley. Inicialmente se concibió la idea de construir un Motel, que solo brindaba servicio al turismo nacional pero luego se fueron adicionando otras instalaciones propias de los hoteles y finalmente se evaluó en la modalidad turística de hotel, cuya categorización correspondió a 3 estrellas. Debido a los atractivos del lugar y la cercanía a la playa es que a lo largo de los años se ha recibido turismo nacional e internacional. El principal mercado emisor es el canadiense el cual opera en la instalación desde el año 1984 y se ha mantenido hasta la actualidad.

Durante el transcurso de los años el hotel tuvo el honor de recibir a diferentes personalidades entre las que se encuentran Raúl Castro Ruz, Ramón Castro Ruz, Vilma Espín, Ramiro Valdés, José Ramón Machado Ventura, Juan Almeida Bosques, Osmany Cienfuegos, Pedro Ros Leal, Embajadores de diferentes países del mundo, el actor francés Jean Paul Bel Mondo así como otras personalidades destacadas de la vida política y cultural como Frank Fernández.

El 2 de febrero de 1992 comienza a funcionar el Hotel Faro Luna con 14 habitaciones, dos en el primer piso y seis en cada uno de los pisos restantes. Su nombre surge como sugerencia del compañero Humberto Miguel Fernández, primer secretario del PCC en la provincia en aquel entonces. Entre los años 1994 y 1995 se modifica significativamente la estructura del Hotel hasta



alcanzar definitivamente la cifra de 46 habitaciones; se culmina la pista de baile y la remodelación de la piscina también.

En el año 2004, como parte del proceso de reestructuración del Ministerio de Turismo, el Hotel Rancho Luna pasa a formar parte de la Cadena Cubanacan, con la marca Club Amigo y se unen las administraciones de Rancho Luna y Faro de Luna, para formar el complejo Club Amigo Rancho Luna-Faro Luna. En 2012 por decisiones ministeriales la administración es traspasada a la cadena hotelera Gran Caribe, bajo la marca Hola Club.

La actividad fundamental del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna es: “Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país”. (Anexo II)

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna para los contratos de relaciones laborales se rige por lo que establece la Ley 116/2014 del Código de Trabajo. Para la elaboración del proyecto de plantilla parten de las cifras directivas e indicadores específicos vinculados a niveles físicos de actividad, según el Reglamento que se establece en el artículo 119. El Complejo cuenta con una plantilla aprobada de 132 trabajadores. (Anexo III)

Antecedentes de la inversión

El comportamiento de los turistas que han visitado el mismo en los últimos cuatro años, arroja como resultados una tendencia decreciente en la ocupación (Anexo IV). Aunque esta disminución está influenciada por el comportamiento de los años 2013 y 2014, ya que en este período, los tour operadores y agencias emisoras europeas disminuyeron la operación con el complejo, debido a problemas existentes con respecto a la calidad de los servicios ofertados y la inestabilidad del sistema de aprovisionamiento del complejo.

Si al análisis anterior se le adiciona el primer trimestre del año en curso (Anexo V) y considerando solamente el mismo período de los años anteriores, se puede apreciar una tendencia creciente de la demanda, a partir de la recuperación en el año 2015 y un crecimiento de un 6%, en lo que va de año, respecto a igual período del año anterior.



El comportamiento mensual de la demanda en el período de tiempo analizado (Anexo VI), indica un crecimiento o acercamiento respecto a su media en el año en curso y el recién concluido.

En el Anexo VII se aprecia mejor el comportamiento de la demanda respecto a la media de los últimos cuatro años, donde se enmarca una recuperación y aumento de la demanda a partir del inicio de la temporada alta del año anterior (octubre 2015). Este mismo resultado se aprecia en el Anexo VIII, en donde se analiza el comportamiento de la demanda incluyendo el primer trimestre del año en curso.

La empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a la necesidad de satisfacer las necesidades del Estado y la población, a partir de producir bienes materiales o prestaciones de servicios de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a su objeto empresarial aprobado, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios a terceros.

El análisis anterior concluye que el Complejo Hotelero Rancho Luna de Faro Luna ha experimentado un crecimiento de la demanda de turistas, la misma sobrepasa las capacidades existentes actuales del Complejo, es por ello que se hace necesario trabajar en la preparación organizativa y hacer frente al crecimiento de dicha demanda, con la implementación de 60 nuevas habitaciones y los servicios complementarios.

Socios

Desde sus comienzos y hasta la fecha, el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna opera con el 100% de capital cubano.

Productos y servicios actuales

El producto que se ofrece es de tipo turístico, donde el cliente disfruta de una serie de servicios que le proporcionan satisfacción y una estancia agradable en las instalaciones.

El Hotel Rancho Luna dispone de:

- 222 habitaciones.
- Restaurante Tureira, que presta servicio de mesa buffet.



- Restaurante Especializado Luna Cristal, con servicio a la carta.
- Restaurante Ranchón Playa.
- 3 bares (Lobby Bar, Bar Piscina y Ranchón Playa).
- Cuenta con variadas opciones de animación diurna y nocturna, regidas por un programa, tales como clases de baile, clases de español, caminatas, etc.
- Dispone de equipos náuticos no motorizados en la playa (katamaran, kayak, tabla vela y bicicletas acuáticas) y con un centro de buceo.
- Una piscina para niños y otra para adultos.
- Sauna, gimnasio, cancha de tenis, minigolf, servicios médicos, tiendas de souvenir, galería de arte, estacionamiento, buró de turismo, correo, Internet, cambio de moneda, renta de autos, alquiler de toallas de playa.
- Una discoteca.
- Un salón para eventos.

El Hotel Faro de Luna cuenta con:

- 46 habitaciones.
- Un restaurante y un bar.
- Una piscina para adultos y otra para niños.
- Servicios médicos, tiendas de souvenir, estacionamiento, cambio de moneda.

La venta de las habitaciones está en función de satisfacer a clientes mucho más exigentes. Las temporadas se ajustan en alta (Enero a Marzo, de Noviembre a Diciembre), media (Abril) y baja (de Mayo a Octubre), en dependencia de las mismas el precio varía.

Equipo

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna se estructura organizativamente según organigrama (Anexo IX); cuenta además con una plantilla aprobada de 132 trabajadores, la distribución de estos se muestra en el Anexo X.

Para garantizar el servicio en las 60 habitaciones se generarán 5 nuevos empleos, contando con un total de 4 camareras y 1 auxiliar de limpieza.



Riesgos

El negocio se encuentra expuesto a los siguientes riesgos:

Riesgos Externos	
Clientes y segmento del mercado cada vez más exigentes.	
Afectaciones en las tasas de cambio.	
Aumento de la competitividad en el sector y en el destino centro sur de Cuba.	
Desarrollo del sector no estatal de casas particulares y hostales, los cuales ofrecen al visitante servicios de calidad y precios inferiores al del hotel.	
Poco personal capacitado y subscrito en TUREMPLEO.	
Cambios en la política internacional, que hagan que disminuya la entrada de turismo al país.	
Recrudescimiento del bloqueo económico	
Riesgos Internos	Posibles Manifestaciones Negativas
Desactualización de las Disposiciones Legales y Reglamentarias vigentes.	Errores funcionales por desconocimiento y no cumplir lo establecido según Disposiciones Legales vigentes.
Insuficiente intensificación de la planificación como instrumento para la Eficacia y el Control del Presupuesto.	No utilizar el presupuesto en los destinos designados.
No cumplir lo establecido en los lineamientos de la política económica y social del partido en nuestra actividad.	Limitar el alcance del aporte a la implementación del modelo económico adoptado en el país.
No tramitar adecuadamente las quejas y denuncias de los clientes o de los trabajadores del sistema.	Deterioro de la imagen y el prestigio de la organización.
Desactualización del Plan de Prevención al no incorporar los nuevos riesgos detectados.	Ocurrencia de delitos, indisciplinas e ilegalidades.
Ineficacia del Sistema de Control Interno.	Deficiente implementación del Sistema de Control Interno.



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO EN EL COMPLEJO HOTELERO RANCHO LUNA FARO DE LUNA

Deficientes resultados en la Gestión Empresarial y pérdida del Perfeccionamiento Empresarial.	Insuficiente Gestión Empresarial.
Incumplimiento de los estándares para cumplir con la categorización hotelera.	Insuficiencias en el Proceso de Gestión.
No dar respuesta adecuada a reclamaciones de clientes por no conformidades de los servicios recibidos.	Insatisfacción del cliente.
Deficiente control de útiles y AFT al no revisar las habitaciones en la salida de los huéspedes.	Pérdida y/o rotura de útiles y AFT.
No realizar adecuado control de los insumos y lencería entregado a las camareras y al ropero.	Faltantes de insumos y lencería.
Negligencia en las labores o actos deshonestos de las camareras.	Apropiación indebida.
Utilización de los servicios de alojamiento con fines personales o no previstos en la instalación.	Incumplimiento de lo establecido.
Limitación de personal para garantizar oportunidad y calidad en la prestación del servicio.	Incumplimiento de funciones.
Insuficiente capacitación y preparación de los trabajadores para acometer las tareas.	Resultados deficientes del trabajo.
Limitadas ofertas en restaurantes.	Sustracción de productos con mala calidad de las materias primas.
Incumplimiento de las normas de seguridad y salud en el proceso de elaboración de alimentos.	Contaminación de los productos.
Violaciones y falta de control en los almacenes.	Desvío y/o apropiación indebida de Recursos Materiales.
Que se realicen compras en exceso, no aprobadas en el comité de contratación.	Exceso de productos ociosos y de lento movimiento.
Existencia de trabajadores sin contrato o Resolución de designación de la autoridad facultada.	Incumplimiento de lo establecido.



Propiedad intelectual

Los hoteles del Complejo Rancho Luna Faro de Luna entran dentro de las categorías tres estrellas; por su tamaño son hoteles mediano y pequeño respectivamente, y por su tipología se clasifican como hoteles de sol y playa. El Hotel Rancho Luna opera bajo el plan “Todo Incluido” y bajo la marca de Hola Club; mientras que Faro Luna opera bajo el plan “Convencional”, bajo la marca Estaciones, protegidas ambas por la propiedad industrial.

Las 60 nuevas habitaciones al localizarse en el Hotel Rancho Luna operarán bajo el plan “Todo Incluido” y bajo la marca de Hola Club.

Avales

El Complejo Hotelero requiere de avales necesarios para la aprobación de la inversión, a continuación se relacionan: Defensa Civil, MINFAR, CITMA (aval ambiental y aval tecnología), UNE, MINEM, MININT, MINSAP, IPF, INRH.

Etapas 4: Características comerciales del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Mercado

El Complejo Rancho Luna Faro de Luna cuenta con 45 países de interés (de 90 que visitan al complejo cada año), que representan el 95% o más de la ocupación cada año. Todos estos mercados se comportan con una cierta regularidad todos los años, lo cual se puede apreciar en el Anexo XI, en el cual se puede ver como los mercados de Canadá, Cuba, Francia, Alemania, Polonia, Holanda, España, Italia, Dinamarca, Estados Unidos, Reino Unido son los más representativos en los últimos años. (Anexo XII)

En el Anexo XIII se puede apreciar un resumen del Anexo XI, donde se observa como estos 12 países que representan el 13% de los mercados que visitan el complejo, simbolizan más del 90% de la ocupación del hotel.

Al cierre del 2015 el Complejo Rancho Luna Faro de Luna creció en 15 318 turistas días (td) con respecto al plan y en 11 612 td con respecto al año anterior, de ellos 12 151 td extranjeros por encima de lo planificado y 11 789 td más que el año anterior. El turismo nacional creció en 3 167 con respecto al plan y con respecto al año anterior decreció en 176.



Los principales mercados del complejo están dados por los turistas de los países que se enumeran en el Anexo XIV. Otros mercados importantes para el complejo, como Suecia, Noruega, Finlandia, Austria, Suiza, Bélgica, Argentina y China, este último con un incremento del 13% respecto al año anterior se resume en el Anexo XV.

El principal mercado de clientes que arriba al Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna y por consiguiente disfruta de los servicios gastronómicos, es el mercado canadiense, el cual según los informes comerciales del complejo al cierre del año 2015 representa el 59% de las entradas. La clientela canadiense se caracteriza por el alto índice de repitencia, lo que garantiza la promoción boca-oreja.

Competencia

La principal competencia se encuentra en los hoteles de playa de Trinidad por encontrarse ubicados en una zona de playa mejor que Rancho Luna, que es la playa Ancón; se detallan a continuación:

- Club Amigo Costa Sur: hotel 3 estrellas.
- Club Amigo Ancón: hotel 3 estrellas.
- Brisas Trinidad del Mar: hotel 4 estrellas (por categoría y servicios ya es competencia).

El hotel Club Amigo Ancón es el que mayor competencia hace al Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna con el mercado canadiense de estancia, pues el mismo posee una amplia gama de servicios de restauración (restaurante buffet, 3 restaurantes especializados a la carta por reservaciones, bar lobby, bar especializado en café, bar especializado en coctelería, bar piscina, snack bar) y cada año realizan cambios en la instalación de cara a la alta, aspecto que busca el cliente canadiense repitente cada año, que tiene la instalación de nuevo.

Por otra parte los hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara, se han convertido en una fuerte competencia sobre todo en temporada baja, al operar con precios iguales o inferiores al Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna, cuando poseen estándares superiores por ser hoteles Meliá y de otras cadenas en administración extranjera de 4 y 5 estrellas.

Como consecuencia de la inversión propuesta la instalación tendrá mejores condiciones y un nuevo producto a ofrecer para competir con sus principales competidores.



Colaboradores

Los proveedores de la instalación constituyen un elemento clave para garantizar el cumplimiento de los procesos de restauración. Estos ofertan a la entidad los suministros que necesita, como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros. Muchos de ellos son únicos en el mercado.

La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría exige a partir de una demanda anual. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se requiere y, en el caso del precio, es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto, por lo que no está sujeto a variaciones.

De manera general, los principales proveedores con que cuenta el área de servicios gastronómicos del Complejo Hotelero se resumen en el Anexo XVI.

Variables

Productos: a futuro el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna proyecta incrementar 60 nuevas habitaciones en el hotel Rancho Luna; se estima el 2017 como fecha de salida al mercado; para ello se realiza una serie de acciones constructivas, con el objetivo de aumentar ingresos y poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

- Las habitaciones serán cabañas de madera de un solo nivel constructivo, evitando que impidan las visuales hacia la playa desde los bloques habitacionales.
- Estarán ubicadas en un área existente entre el último bloque habitacional del hotel de Rancho Luna y el Ranchón Playa, con todos sus servicios y áreas exteriores.
- Se ubicarán alrededor de 15 cabañas hacia ambos lados del área, buscando las mejores visuales hacia la playa.
- Se ubicarán 2 estaciones de camarera con 2 camareras cada una.
- Se construirá una piscina con una capacidad de 180.0 m³, con un área de terraza, luminarias exteriores, tumbonas, sombrillas, pérgolas o palapas.
- Se ubicará una cabina de audio / club house, para la entrega de toallas y para la animación de toda el área (implantar módulo de camareras).
- Se diseñará un área exterior muy agradable con caminos peatonales, colocando luminarias, bancos, entre otros, que enlacen las cabañas, con el resto de las áreas.
- Se colocarán split para el sistema de clima.



- Se deberán enmascarar las losas estructurales de los pisos de las cabañas, los conductos y las unidades condensadoras de los split.
- Se ubicarán 2 duchas de aseo.
- Se realizará un proyecto de señalética general para esta nueva zona.
- Se colocarán calentadores solares para el sistema de agua caliente.
- Se tendrá en cuenta los estudios de eficiencia energética, automatizando los alumbrados y utilizando luminarias LED.
- Para la implantación de las cabañas se tendrán en cuenta las redes de abasto de agua, eléctricas y sanitarias, existentes en la instalación.

Las cabañas de madera deberán requerir de un mantenimiento continuo a partir de su puesta en marcha, por lo cual se hace necesario ser estrictos en la calidad de su terminación y evitar su deterioro por lluvia, cambios climáticos y animales depredadores.

Precio

Actualmente los niveles de precios que se contratan se forman partiendo de los precios corporativos mínimos, disponiéndose de ofertas en función de la solicitud de operadores a partir de un análisis del punto de equilibrio del Hotel.

Es una prioridad del grupo y del complejo lograr una correcta coherencia de la relación calidad – precio y ajustar la oferta a fin de maximizar los beneficios por clientes (crecer en ingresos a partir de incrementos del ingreso medio en aquellos mercados que lo permitan y no solo a partir del aumento de turistas días), así como enfocarse a las ofertas de larga estancia a partir de los precios públicos de la instalación con clientes de la tercera edad provenientes fundamentalmente de Canadá, para lo cual se aprobaron una serie de procedimientos a aplicar en recepción para descuentos a clientes repitentes y de larga estancia que quisieran pernoctar en el hotel sobre la base de los precios públicos. Estos descuentos en dependencia de la estancia y/o repitencia oscilan desde un 15% hasta un 50% del precio de carpeta, previa aprobación de la subdirección comercial y con el visto bueno de la dirección.

Los precios se formarán a partir del tarifario público vigente de la instalación y tendrán como límite inferior el punto de equilibrio, teniendo en cuenta además la política de precios mínimos vigente del MINTUR. Dentro de los polos se tiene en cuenta además, para hoteles de la misma categoría la situación del producto y posicionamiento y a partir de esto se escalonan los precios.



En un rango desde el tarifario público y hasta un 30% de descuento del mismo se fijan los precios a empresas, eventos puntuales y las ventas online. Los clientes online tendrán tarifas que irán desde el público hasta el 15% de descuento en función de la demanda e interés comercial. Las agencias online tendrán descuentos entre el 15 y 30% en dependencia de su producción.

Solo se facturará por debajo del punto de equilibrio alguna oferta promocional muy puntual.

Plaza (Canales de Distribución)

Los organizadores de viajes, tour operadores y agencias de viaje constituyen el primer canal de distribución para el complejo. En los próximos años continuarán teniendo este papel, fundamentalmente los tour operadores extranjeros, dado al volumen de pasajeros que mueven, aportan el operativo aéreo, monopolizan la distribución en los principales mercados y tienen una amplia red de minoristas.

Las agencias de viaje nacionales juegan un papel importante en la comercialización dentro del país, trabajando fundamentalmente los circuitos, el turismo nacional y la emisión desde los principales mercados en el exterior.

La contratación de los tour operadores y de las agencias de viaje se realiza a través de la Vicepresidencia de Mercadotecnia del Grupo Hotelero. Las principales cuentas del grupo son: Agencia de Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur. Existen otras agencias de viaje nacionales que comercializan el producto: Gaviota Tours, San Cristobal, Amistur, Paradiso. Las agencias de viaje internacionales más representativas, se detallan a continuación: Hola Sun, Protours, Cubarama, Caribbean Travel, Hotusa Group.

Las principales agencias con que ha operado el Complejo en el año 2015 y que aportaron el 92.9% de la ocupación por turistas días extranjeros de paquete se muestran en el Anexo XVII. Por la estructura de clientes que caracteriza al complejo, y el nivel de servicios y facilidades del mismo, se desarrolla y prioriza el segmento de estancia proveniente de Canadá a través de las agencias Hola Sun/Caribe Sol y potencia los circuitos.

El complejo firma además contratos directos para determinados eventos con agencias y empresas, que incluyen tanto alojamiento y/o servicios gastronómicos, pero aún hay que continuar fomentando este segmento de mercado.



Publicidad y Promoción

El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna trabaja en una estrategia de marketing en Internet, teniendo como base el perfeccionamiento de la página web del hotel, este se utiliza con fines promocionales, ya que las redes sociales juegan un papel importante en afianzar las relaciones directas con el cliente final.

Las acciones de promoción y publicidad están orientadas a tener presencia en los mercados que más beneficios reporten al complejo y aquellos que se están proyectando captar. Por la importancia que tiene en el sector las nuevas tecnologías de la información, el grupo con la cooperación del hotel, se ha propuesto:

- Establecer un Plan de Medios que relacione los sitios (buscadores, webs, foros, portales, listas de correo, etc.), donde debe darse de alta, en función del contenido de los mismos y de su alcance respecto a los mercados objetivos.
- Diseñar una web turística innovadora con contenidos para distintos tipos de públicos: usuarios privados, profesionales y agentes locales; mediante áreas públicas y áreas de acceso restringido.
- Asegurar la actualización periódica de los datos.
- Incidir en la promoción y posicionamiento del hotel.
- Crear una reputación online del hotel sobre la base de mejorar ranking, niveles de recomendación y obtener mejor presencia en la web.
- Diseñar una presentación dinámica y atractiva de los contenidos, con presencia de banners y links a otras entidades y portales del destino.

La promoción se enfoca a las ofertas de larga estancia a partir de los precios públicos de la instalación con clientes de la tercera edad provenientes fundamentalmente de Canadá, aprobando descuentos a clientes repitentes y de larga estancia, con la previa aprobación de la subdirección comercial y con el visto bueno de la dirección.

Se prevé que el área comercial del hotel tiene que realizar un trabajo con su homóloga en la Casa Matriz para lograr los objetivos trazados. Para ello se hace un plan de acciones de comunicación promocional dirigido fundamentalmente a los tour operadores, agencias de viaje y medios de comunicación especializados del turismo. El plan contempla acciones de publicidad y promoción de ventas mediante presentaciones y seminarios de productos, así como las relaciones públicas con prensa especializada; organización de Grupos FAM con agencias de viaje y periodistas de los



mercados más importantes para el hotel. En estas actividades se promociona y publicita al hotel de manera independiente o como el producto estrella dentro de las promociones corporativas.

Además se potencia la comunicación a través de los acuerdos de Comarketing con tour operadores y participación en las principales ferias especializadas.

Etapa 5: Diagnóstico de la situación actual

Atendiendo la situación actual del complejo se hizo un levantamiento de:

- Las capacidades y características de la instalación que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores (FORTALEZAS).
- Los aspectos que le sitúan en una posición desfavorable respecto la competencia (DEBILIDADES).
- Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad (AMENAZAS).
- Hechos del entorno que resultan positivos, si la empresa es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor (OPORTUNIDADES).

Se obtienen los siguientes resultados:

Fortalezas:

1. Amabilidad, cortesía y hospitalidad del capital humano.
2. Único hotel con dos sistemas de servicios en Cienfuegos, perteneciente al Grupo Gran Caribe.
3. Estabilidad de los trabajadores.
4. Alto nivel de repitencia.
5. Ubicación geográfica privilegiada y grandes parcelas.

Debilidades:

1. Alta dependencia del tour operador Hola Sun.
2. Problemas de calidad en los servicios.
3. Poca o limitada capacidad logística y de áreas de servicios.
4. Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
5. No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.

Oportunidades:

1. Apoyo gubernamental al turismo.
2. Envejecimiento poblacional en los principales mercados emisores.



3. Proyecciones internacionales a favor del crecimiento del turismo.
4. Facilidades para la inversión extranjera en Cuba.
5. Interés en el desarrollo de campos de golf.

Amenazas:

1. Clientes y segmento del mercado cada vez más exigentes.
2. Afectaciones en las tasas de cambio.
3. Aumento de la competitividad en el sector y en el destino centro sur de Cuba.
4. Limitaciones en el proceso inversionista
5. Vertiginoso desarrollo de las nuevas tecnologías de la información e innovaciones y su lenta incorporación en el sector.

3.3 Fase Estratégica

Etapas 6: Matriz de Posicionamiento

Los resultados que se derivan del análisis anterior se llevan a una Matriz de Impactos Cruzados, para analizar el peso que tiene cada uno de ellos en el desenvolvimiento del complejo hotelero. (Anexo XVIII)

Sobre el complejo hotelero están influyendo la existencia de una fuerte competencia y la incertidumbre de un entorno constantemente cambiante. Si no se atenúan o resuelven los problemas que están afectando los productos y servicios que posee, aunque tenga importantes fortalezas no podrá aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. De ahí que las estrategias a seguir sean fundamentalmente ofensivas y se centren en invertir en las Fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, sin descuidar las debilidades que las ponen en riesgo.

Etapas 7: Objetivos y proyección estratégica del complejo hotelero para 2017

Objetivos

Objetivos Estratégicos: expresan el sentido último del plan y se formulan en función de los máximos intereses de la instalación.

- ✓ Lograr el cumplimiento de los ingresos comprometidos en los planes.
- ✓ Consolidar el posicionamiento del Complejo Rancho Luna Faro de Luna a nivel internacional.
- ✓ Aprovechar las oportunidades comerciales externas e internas.

Objetivos Tácticos: permiten definir el sentido de las estrategias y acciones que se proponen en función de especificar el logro de los objetivos estratégicos. Además, deben incidir en el



aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para la disminución o aminoramiento de las debilidades y amenazas del entorno.

En la situación actual del complejo hotelero se ha considerado la definición de mercados, segmentos, productos y acciones que permitan lograr los siguientes objetivos tácticos (OT):

- OT-1.- Incrementar el ingreso medio por Turistas Días en un 1%.
- OT-2.- Incrementar la ocupación (estancia media y pernoctaciones).
- OT-3.- Garantizar una estacionalidad sin picos extremos.

Objetivos globales de ocupación, estancias e ingresos (OG)

- OG-1.- Incrementar los ingresos turísticos en un 11 %.
- OG-2.- Incrementar los turistas días totales en un 11 %.
- OG-3.- Incrementar el nivel de ocupación en un 11 %.

El reto para lograrlo está en alcanzar una adecuada relación calidad-precio. Para llegar a los públicos de interés se han implementado una serie de acciones de comunicación promocional encaminadas a lograr un mejor posicionamiento del hotel y que tributen a las estrategias de mercado, distribución y comunicación (introducción de nuevos productos/mercados, consolidación de los mercados tradicionales, rediseño de productos).

Estrategias claves del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Desde el punto de vista del logro de los objetivos estratégicos y tácticos, a continuación se presentan las estrategias que se consideran claves para el complejo:

- ✓ Definición del portafolio de productos y servicios.
- ✓ Posicionamiento Competitivo.

Portafolio de productos y servicios (PS): se define como la cartera de productos actuales y nuevos que se van a desarrollar en el hotel. Se ha elaborado considerando las condiciones que presenta la instalación para captar determinados segmentos/mercados y las fortalezas enumeradas con anterioridad y propende a la obtención de ventajas competitivas frente a los hoteles del entorno.

Las propuestas de modificación de productos – servicios actuales y de inclusión efectiva de nuevos productos como estrategias de portafolio de productos y servicios (PS) son:

- PS-1.- Consolidar el turismo de larga estancia.



PS-2.- Consolidar el turismo de circuitos.

PS-3.- Consolidar el turismo especializado en coordinación con Marlin y otras entidades del sector el territorio.

Estrategias de posicionamiento (EP): pretenden incidir sobre la forma de llegar a los clientes potenciales y la imagen que se desea trasladar a los servicios. Por ello, se formulan en los siguientes elementos:

EP-1.- Instrumentar contratos con turoperadores de acuerdo a las características de posicionamiento de productos – mercados establecidas en la estrategia de crecimiento.

EP-2.- Establecer alianzas estratégicas con los receptivos nacionales.

EP-3.- Crear nuevos canales de distribución y comunicación.

EP-4.- Mejorar la comunicación promocional en aras de potenciar los atributos de las instalaciones del complejo acorde a las características y estrategias para cada mercado.

Etapas 8: Matriz de interrelaciones objetivos tácticos-estrategias

El objetivo táctico incrementar ocupación y garantizar estacionalidad sin picos extremos siempre se relaciona con la consolidación del turismo de larga estancia y el turismo especializado. Sin embargo el objetivo de incrementar el ingreso medio por turistas días solo se relaciona con consolidar el turismo de circuitos.

El objetivo incrementar el ingreso medio por turistas días se relaciona con una estrategia de crecimiento fundamentalmente para Holanda, Alemania, Benelux y Escandinavos, Colombia y Centro América, turismo especializado y ventas on line. Sin embargo incrementar ocupación tiene como objetivo el crecimiento de Canadá, México, Benelux y Escandinavos, Colombia y Centro América, Brazil y Cono Sur, turismo especializado y ventas on line. Garantizar estacionalidad sin picos extremos tiene como objetivo el crecimiento de Canadá, Alemania, México, Colombia y Centro América, Brazil y Cono Sur, turismo especializado y ventas on line.

Los objetivos incrementar el ingreso medio por turistas días, incrementar la ocupación y garantizar una estacionalidad sin picos extremos siempre se relacionan con instrumentar contratos con turoperadores de acuerdo a las características de posicionamiento de productos – mercados establecidas en la estrategia de crecimiento; así como crear nuevos canales de distribución y comunicación y mejorar la comunicación promocional en aras de potenciar los atributos de las instalaciones del complejo acorde a las características y estrategias para cada mercado. Además



incrementar la ocupación y garantizar una estacionalidad sin picos extremos se relaciona con Crear nuevos canales de distribución y comunicación.

Los objetivos tácticos y estrategias anteriormente explicados se interrelacionan mediante una matriz para alcanzarlos; dichas relaciones se ilustran en el Anexo XIX.

3.4 Fase operativa

Etapas 9: Proceso de los productos y/o prestación de los servicios

El proceso inicia con la comercialización del producto, mediante la promoción y divulgación de los diferentes servicios; a través de la Política Comercial del Grupo Gran Caribe, estrategias comerciales desarrolladas por el Complejo Hotelero e informes de retroalimentación. (Anexo XX)

Una vez que el cliente compra el producto y llega al hotel se inicia otro proceso, iniciado por el proceso de comercialización, reservaciones efectuadas y reporte de habitaciones. (Anexo XXI)

Finalmente cuando el cliente avisa su salida se efectúa el chequeo de las habitaciones. (Anexo XXII)

3.5 Fase de análisis económico-financiero

Esta fase comprende las etapas 10 y 11, para ello a continuación se describe el análisis económico-financiero que requiere la inversión de las nuevas habitaciones, resultado de introducir en las hojas de cálculo del software Empreplan toda la información necesaria que requiere el negocio, el mismo se agrupa y resume en el Anexo XXIII.

El financiamiento que se requiere para la inversión de las nuevas habitaciones es de \$ 2 700 000,00.

Para los 5 años evaluados en el plan de negocio se proyecta que los Ingresos por Ventas crezcan según el porcentaje de Ocupación Total que corresponde al 77, 78, 81, 82 y 83% para cada año respectivamente, resultado de brindar un servicio que relaciona eficazmente el objetivo de lograr calidad- precio.

Los Costos Variables más representativos para el análisis fueron Materias Primas y Materiales con un 69% de representación y otros como la Electricidad, Agua y Servicios de Lavandería con un 31%. La Electricidad constituye un 67% del total de otros Costos Variables, fue el que mayor representación tuvo sobre los mismos.



Los Costos Fijos más representativos para el análisis fueron Gasto por Fuerza de Trabajo con un 6% de representación, la Depreciación representa un 16 % y otros como Materiales de Mantenimiento y Arrendamiento a Empresa Inmobiliaria con un 78%. El pago a la Empresa Inmobiliaria por arrendamiento constituye el de mayor representación con un 98% del total de otros Costos Fijos.

Dentro de los Costos Totales identificados el de mayor peso constituye los Costos Fijos con un 58% y luego los Costos Variables con un 42% de representación.

Los Ingresos por Ventas superan los egresos alcanzando Flujos de Caja positivos, una vez deducido los impuestos u obligaciones vigentes.

Con una tasa del 10% los resultados del VAN sugieren un plan de inversión rentable de \$ 1 330 845,02 con perfiles que ascienden a valores positivos hasta una TIR del 24%. Según el VAN, el Complejo logra que los ingresos superen los costos y reponer la inversión inicial de forma positiva, con una tasa interna de retorno moderadamente elevada, que disminuye el riesgo de pérdidas. El período de recuperación descontado es de 2,5 años. Por cada peso de desembolso inicial el proyecto genera Flujos de Caja Descontados al costo de capital de 2,00 pesos. Para los cinco años se establece como punto de equilibrio \$ 393 781,00; \$ 381 306,00; \$ 390 486,00; \$ 390 233,00 y \$ 389 788,00 respectivamente.

En un escenario pesimista se tuvo en cuenta el incremento o disminución de determinadas partidas en un ± 20 %. La Inversión Fija se determinó para un +20%; la Ventas para un -20% anual; el total de Costos Variables, total de Costos Fijos y Depreciación para un +20% anual. Para una tasa del 12% los resultados del VAN sugieren una inversión no rentable de \$ 1 248 471,10 con una TIR negativa del 1%. El período de recuperación descontado es mayor de 5 años. Por cada peso de desembolso inicial el proyecto genera menos de 1,00 peso por concepto de Flujos de Caja Descontados al costo de capital, por lo que no se puede costear el proyecto. Para los cinco años se establece como punto de equilibrio \$ 533 421,00; \$ 530 819,00; \$ 525 906,00; \$ 525 334,00 y \$ 524 327,00 respectivamente.

En un escenario optimista se tuvo en cuenta el incremento o disminución de determinadas partidas en un ± 20 %. La Inversión Fija se determinó para un -20%; la Ventas para un +20% anual; el total de Costos Variables, total de Costos Fijos y Depreciación para un -20% anual. Para una tasa del 8% los resultados del VAN sugieren un plan de inversión rentable de \$ 4 237 037,33 con perfiles que



ascienden a valores positivos hasta una TIR del 57%. El período de recuperación descontado es de 1,9 años. Por cada peso de desembolso inicial el proyecto genera Flujos de Caja Descontados al costo de capital de 4,00 pesos. Para los cinco años se establece Flujos de Caja positivos, una vez deducido los impuestos u obligaciones vigentes; el punto de equilibrio para cada uno de los años es de \$ 292 749,00; \$ 292 225,00; \$ 291 226,00; \$ 291 109,00 y \$ 290 903,00 respectivamente.

Conclusiones Parciales del Capítulo

La aplicación del procedimiento propuesto aportó al Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna una herramienta de dirección para la toma de decisiones, permitiendo validar la hipótesis de investigación planteada. Garantizó además objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización del complejo hotelero, contribuyendo al logro de un camino de pensamiento, haciéndolo flexible, donde el riesgo y la incertidumbre pueden ser cada vez menor.

Conclusiones



Del presente trabajo se definieron las siguientes conclusiones:

- El estudio y análisis de la literatura especializada relacionada con planes de negocios permitió el diseño de un plan de negocio para el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.
- El Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna cuenta actualmente con un procedimiento diseñado para elaborar planes de negocios que garantiza su supervivencia y desarrollo en un entorno dinámico y altamente competitivo.
- El proceso de planeación del negocio mostró ser lo suficientemente flexible para ser monitoreado y adaptarlo a los cambios del entorno. Su elaboración impulsó el aprendizaje organizacional estableciendo cuatro fases fundamentales la analítica (diagnóstico), la estratégica, la operativa y la de análisis económico-financiero, cada una de ellas divididas por etapas.
- El plan de negocio diseñado fue aplicado en la entidad objeto de estudio; el mismo evidenció su aporte práctico como una herramienta gerencial de valor, fortaleciendo competitivamente el producto turístico, en virtud de lograr niveles deseados de desempeño de forma eficiente y eficaz.
- Como consecuencia de una serie de factores bien identificados en la presente investigación, el polo cienfueguero tiene condiciones para crecer en el 2017 tanto en estancias como en ingresos.
- Atendiendo al crecimiento experimentado por el sector turístico, la demanda actual sobrepasa las capacidades existentes en el complejo; lo que le impone al Complejo el reto en perspectiva de buscar soluciones y alcanzar metas específicas, entre ellas, la propuesta de 60 nuevas habitaciones en cabañas de madera, cuyo atractivo desde el punto de vista económico financiero en cuanto a su rentabilidad y el tiempo relativamente corto para recuperar la inversión según se demuestra en el plan de negocios propuesto, debe contribuir a fortalecer el producto turístico Rancho Luna.

Recomendaciones



Del presente trabajo se definieron las siguientes recomendaciones:

- Proponer al Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe extender el procedimiento diseñado a otras entidades homólogas, para que incorporen mediante éste la elaboración del Plan de Negocio como herramienta esencial para la toma de decisiones.
- Promover los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos, publicaciones en revistas nacionales e internacionales y a través de actividades de capacitación sobre la temática, pues facilitará la generalización de los resultados obtenidos.
- Fortalecer el vínculo académico con instituciones educativas y profesionales, en aras de promover investigaciones similares a la que se presenta, que conlleven al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Bibliografía



- Acerenza. (2003). Gestión de Marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Almoguera, J. A. (2003). ¿Cómo hacer un plan de negocio? ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales.
- C.E.E.I Galicia, S.A (BIC GALICIA), & PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE. (2010). Modelos de Plan de Negocio. C.E.E.I GALICIA, S,A.
- Caballero del Busto, A. J., & Pons García, R. C. (2004). La demanda turística: un acercamiento conceptual. Retrieved from <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/viewFile/107/97>
- Caballero del Busto, A. J., & Pons García, R. C. (2006). Aspectos conceptuales sobre el marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/posicionamiento-estrategico-con-la-investigacion-demercados.htm>
- Cabo, M. (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos. Madrid: Paraninfo.
- Capote Pérez, I. M. (2016). *Diseño de un Sistema de Aprovisionamiento en el Área de Alimentos y Bebidas del Complejo Hotelero “Rancho Luna – Faro Luna”* (Trabajo de Diploma). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Cárdenas Tabares. (2007). *El Producto turístico. Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*. Editorial Trillas.
- Carvajal Fonseca, N. M. (2013). *Diseño de un procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio del balneario como instalación de Turismo de Salud* (Tesis de maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Cifuentes, O. A. (2012). El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica. Retrieved from <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aqlala/article/view/98/80>
- Club Ensayos. (2010). Marco Teórico. Plan de negocios. Retrieved from <https://www.clubensayos.com/Biografias/Marco-Teorico/331134.html>



- Contreras Tejeda, S. (2010). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en empresas extrahoteleras de restauración* (Tesis de maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Cruz Santana, Y., & Martínez Martínez, C. C. (2008). Tecnología gerencial para la elaboración e implementación del plan de negocio en medianos hoteles de tránsito en Cuba.
- Cruz Santana, Y., & Valdivia Portal, O. (2007a). Análisis crítico de las potencialidades del directivo en el sector turístico. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu”
- Cruz Santana, Y., & Valdivia Portal, O. (2007b). Análisis del capital humano como factor clave en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu”
- Cruz Santana, Y., Valdivia Portal, O., & Martínez Martínez, C. C. (2007). El plan de negocios, una técnica para la gestión de la pequeña empresa. Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu”
- Cupul, M. (2010). *Procedimiento Para el Diseño e Implementación del Plan Estratégico en entidades Turísticas Tipo Spa. Aplicación En el Hotel & Spa “Elguea”* (Tesis de maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- De la Vega García, P. I. (2008). El plan de negocio: Analizando la viabilidad de un proyecto empresarial. España. Retrieved from http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/bp5_businessplan/bp5businessplan/web/m0/nwin/imprimible.pdf
- De Miguel Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín* (Tesis Doctoral). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya,” Holguín.
- Díaz Torres, I. (2016). *Implementación y Validación de un software para la gestión de planes de negocios* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez,” Cienfuegos.



- Dicc. Boletín Turístico. (n.d.). El portal para las agencias de viaje. Boletín Turístico. Retrieved from <http://boletinturistico.mx/w/paquetes>
- EcuRed. (2010). Plan de negocios. EcuRed: Enciclopedia_cubana. Retrieved from http://www.ecured.cu/index.php/EcuRed:Enciclopedia_cubana
- EcuRed. (2014). Turismo y medio ambiente. Retrieved from http://www.ecured.cu/Turismo_y_Medio_Ambiente_en_Cuba
- FRIDEL. (2011). Metodología para la elaboración de Planes de Negocios Créditos FRIDEL.
- García, L. (2010). *Diseño del Plan de Negocios para la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA, (ETECSA) en la Provincia Sancti Spíritus* (Tesis de Maestría). Universidad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus.
- Hernández, A. (2013). *Perfeccionamiento de la estructura de Indicadores de Gestión en hoteles 4 Estrellas de ciudad del Grupo Hotelero Gran Caribe* (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana.
- Hernández Aro, Y. (2010). *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Hostetur. (2015). NOTICIAS DEL DOMINGO, 13 DE AGOSTO DEL 2015. Retrieved from <http://www.hosteltur.lat/portada-de/2015-08-13>
- Hoteles Balnearios en Cuba. (n.d.). Retrieved from www.cubahotelreservation.com/es/cuba_hoteles_spa/cuba_hoteles_spa.asp
- IMDL. (2011). Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).
- Jiménez Valdés, J. A. (2012). *Procedimiento para el diseño e implementación del Plan de Negocio en Sucursales Turismo y Salud. Caso de Estudio Sucursal Villa Clara* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.



- Kotler, P. (1995). *Manual de mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=OgXTPgAACAAJ&dq=Manual+de+mercadotecnia+Philip&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD35ezytrNAhVIRiYKHTeZBxsQ6AEIHDA>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación. Retrieved from https://books.google.com/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor*. México: Internacional Thompson.
- Marrero, M. (2010). Elementos fundamentales tratados en la conferencia del Ministro de Turismo, en ocasión del tercer encuentro de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo del país. Holguín.
- Martín. (1999). Desarrollo de productos turísticos. Conferencia. Universidad de La Habana Cuba.
- Martínez Martínez, C. C. (2008a). El Plan de Negocio, una técnica para la gestión de la pequeña empresa. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145108007.pdf>
- Martínez Martínez, C. C. (2008b). La relación intermateria en la carrera de licenciatura en turismo, su aporte a la integración de conocimientos y el desarrollo de habilidades en los estudiantes: experiencias en la aplicación del nuevo plan de estudio. Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” Villa Clara, V Conferencia Científico – Metodológica.
- Massé, P. (1963). *La elección de las inversiones. Criterios y Métodos* (1st Edition.). Editorial: Sagitario.
- Milio Balanzá, I. (2004). *Diseño y Comercialización de Productos Turísticos Locales y Regionales*. Madrid: S.A. Ediciones Paraninfo.



- Monagas González, O. Y. (2013). *Plan de Negocio con enfoque al desarrollo local en hostales no estatales de Santa Clara. Aplicación caso de estudio "Hostal Pilar"* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Morales. (2007). *Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Moya. (2009). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas*. Universidad Central de la Villas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Núñez Montenegro, E. (2014). 4 Razones para elaborar tu plan de negocios. Retrieved from <http://www.fundapymes.com/blog/4-razones-para-elaborar-tu-plan-de-negocios/>
- OMT. (1994). Planificación y gestión sostenible del turismo. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=B9czBwAAQBAJ&pg=PA211&lpg=PA211&dq=OMT,+1994&source=bl&ots=nbY9fPhZqo&sig=7po42sWTEHdsSikVgJS4LzO7miM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjB5q6mkcDOAhXlmh4KHUTKAOY4ChDoAQgbMAA#v=onepage&q=OMT%2C%201994&f=false>
- OMT. (2015). Panorama OMT del turismo internacional. Retrieved from <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional>
- Perelló. (2001). *Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos (CETUR.)*. La Habana.
- Pérez, S. (2002). *Del Ocio al Negocio*. México: Panorama Editorial. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=VO9qKSEeGIEC&pg=PA17&dq=Ocio+del+Negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKksuVy9rNAhWBaCYKHRSMBiEQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Ocio%20de%20Negocio&f=false>
- Poma García, Y. (2015). *Oportunidades de negocios a partir de residuales en la Provincia de Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez," Cienfuegos.



- Quiroga Orizondo, A. (2013). *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en las agencias de viajes receptoras minoristas del destino Villa Clara* (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- República de Cuba. (2014). Ley 116/2014 del Código de Trabajo.
- República de Cuba. Consejo de Ministros. (2014). Decreto No. 327/2014 Reglamento del Proceso Inversionista.
- República de Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2003). Resolución No. 276/03. Planificación Empresarial.
- Sahlman, A. W. (2007). Claves de un buen plan de negocios. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/153891648/Como-Confeccionar-Un-Excelente-Plan-de-Negocios>
- Sancho. (2004). La formación del profesorado en tiempos de incertidumbre. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwic0Nrj8DOAhXEox4KHYZgD5wQFghUMAs&url=http%3A%2F%2Fwww.seer.ufrgs.br%2FMovimento%2Farticulo%2Fdownload%2F2824%2F1438&usq=AFQjCNHTvsMA3cPpalmOGvchCwcVvBvswA&sig2=YT3bqUba_ymubyd0KG6Vg&bvm=bv.129422649,d.dmo
- Seldon, A., & Pennance, F. G. (1967). Negocios. In *Diccionario de Economía*. Madrid: Ed. Labor.
- Stutely, R. (2000). Plan de Negocios: La estrategia inteligente. México: Prentice Hall. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=QkxgKiF9TYoC&printsec=frontcover&dq=Plan+de+Negocios:+La+estrategia+inteligente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjx4Kje1drNAhVi1oMKHccnCtkQ6AEIHjAA#v=onepage&q=Plan%20de%20Negocios%3A%20La%20estrategia%20inteligente&f=false>
- Tamayo, R. (2016). En 2015 estuvieron en Cuba 3 524 779 visitantes. Juventud Rebelde.
- Tarragó Sabaté, F. (1986). Fundamentos de economía de la empresa. Retrieved from <http://catalogo.rebiun.org/rebiun/doc?q=84-398-7910-5+%7C%7C+8439879105&star>
t=0&rows=1&sort=score%20desc&fq=msstored_mlt172&fv=LIB&fo=and&redo_advanced=false

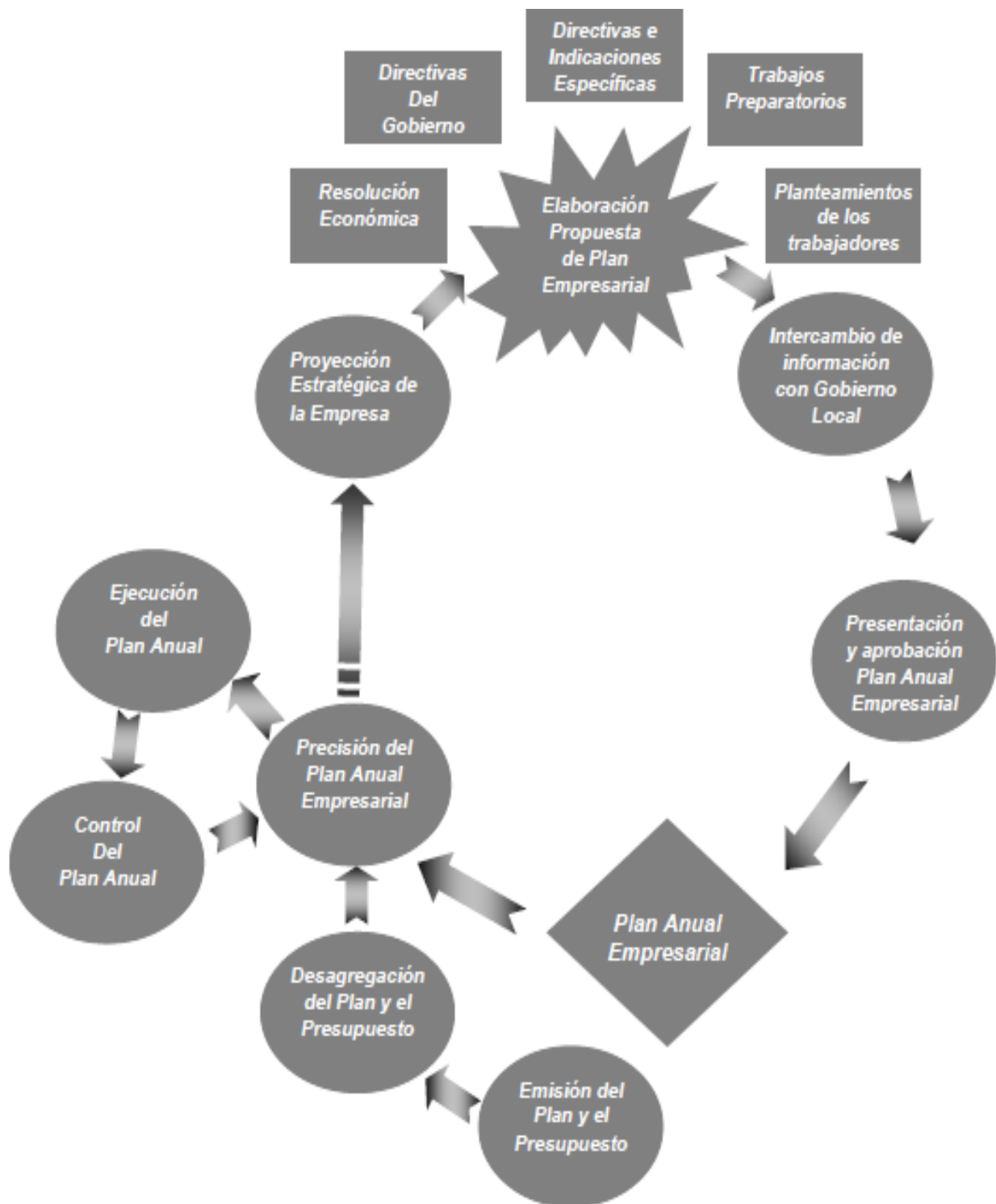


- Valdivia Portal, O., & Cruz Santana, Y. (2007). El Plan de Negocios, una técnica para la gestión de la pequeña empresa. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos47/plan-negocios/plan-negocios.shtml>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
- Wald, A. (2005). ¿Quién necesita un Plan de Negocio? Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Anexos



Planificación Empresarial



**Objeto empresarial del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna**

Para complementar la actividad fundamental, el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.
2. Prestar servicios complementarios al alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, consistente en:
 - Teléfono.
 - Telefax.
 - Caja de seguridad.
 - Correo electrónico e Internet a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados.
 - Canje de monedas.
 - Lavado y planchado.
 - Minibares.
 - Habitaciones.
 - Parqueo.
 - Peluquería, barbería y lustrado de zapatos.
 - Custodia de equipajes.
 - Gimnasio y sauna.
3. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural, en moneda libremente convertible, consistentes en:
 - Karaoke u otra modalidad similar.
 - Servicios de piscina, alquiler de toallas y cambio de ropas.
 - Clases de coctelería.
 - Fotografía y vídeo en áreas del Hotel.
 - Expo-venta de obras de arte.
 - Clases de baile.
 - Servicios de centros nocturnos.
 - Clases y entrenamiento deportivo.
 - Alquiler de implementos deportivos.
 - Entretenimientos (juegos).
 - Sala de fiestas.
 - Recorridos por senderos.

Lic. Samila Fernández López

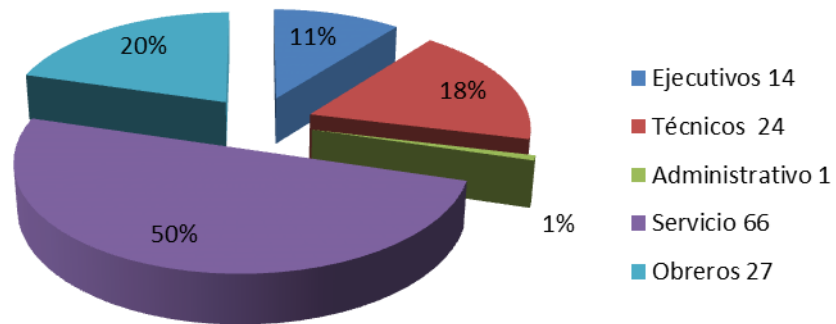


- Exposición y ventas de obras de arte y literatura, a través de contratos con la UNEAC, en áreas del Hotel.
 - Iniciación de buceo.
 - Servicios estéticos-fisioterapéuticos, incluyendo baños mineromedicinales y fango terapia.
4. Ofertar servicios de alquiler de salones para el desarrollo de congresos, convenciones, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, en moneda libremente convertible, consistente en:
- Alquiler de salones con o sin equipamiento.
 - Alquiler de equipos y medios audiovisuales.
 - Alquiler de computadoras.
 - Servicios de gastronomía (desayunos, almuerzos, cenas y servicios de buffet) asociados a los mismos.
5. Ofrecer servicios de oficina y secretariado en moneda libremente convertible, consistente en:
- Fotocopiado.
 - Escaneado.
 - Mecnografía.
 - Traducción.
 - Impresión de documentos.
 - Encuadernación de documentos.
6. Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otros servicios complementarios, en moneda libremente convertible.
7. Prestar servicios de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, espacios y locales del Hotel, en moneda libremente convertible.
8. Comercializar en forma minorista objetos promocionales y artículos propios del producto ofertado, dentro de las propias instalaciones del Hotel, en moneda libremente convertible.

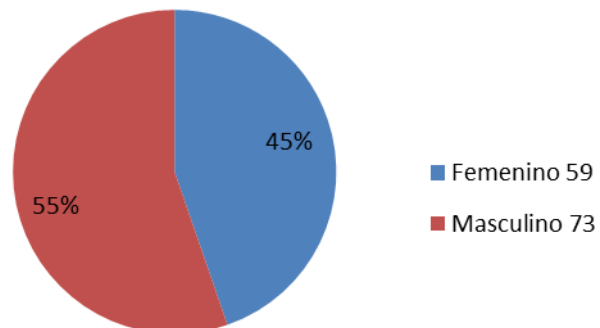


Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Plantilla de trabajadores por categoría ocupacional

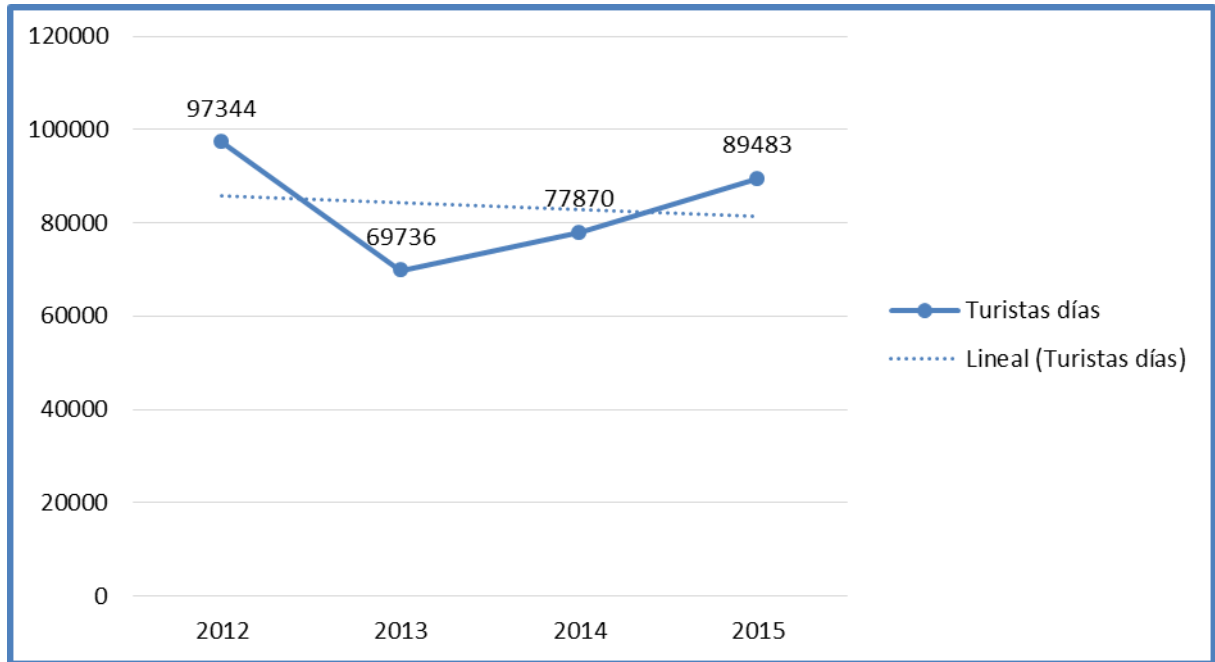


Plantilla de trabajadores por sexo



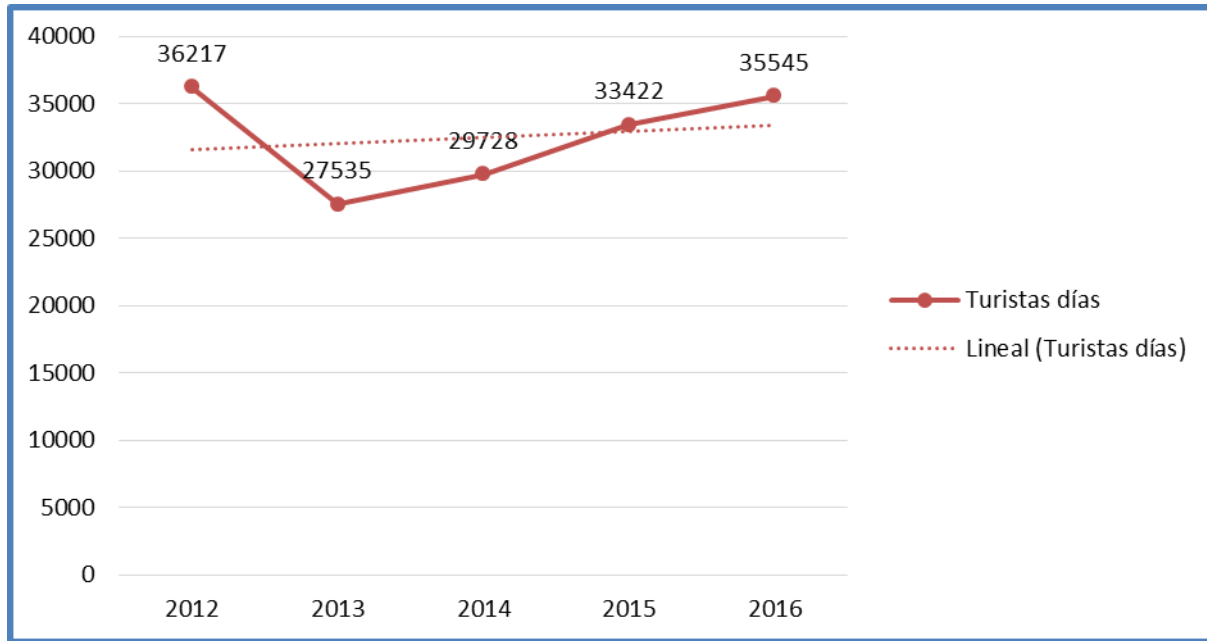


Comportamiento de los turistas-días del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna durante los últimos 4 años.



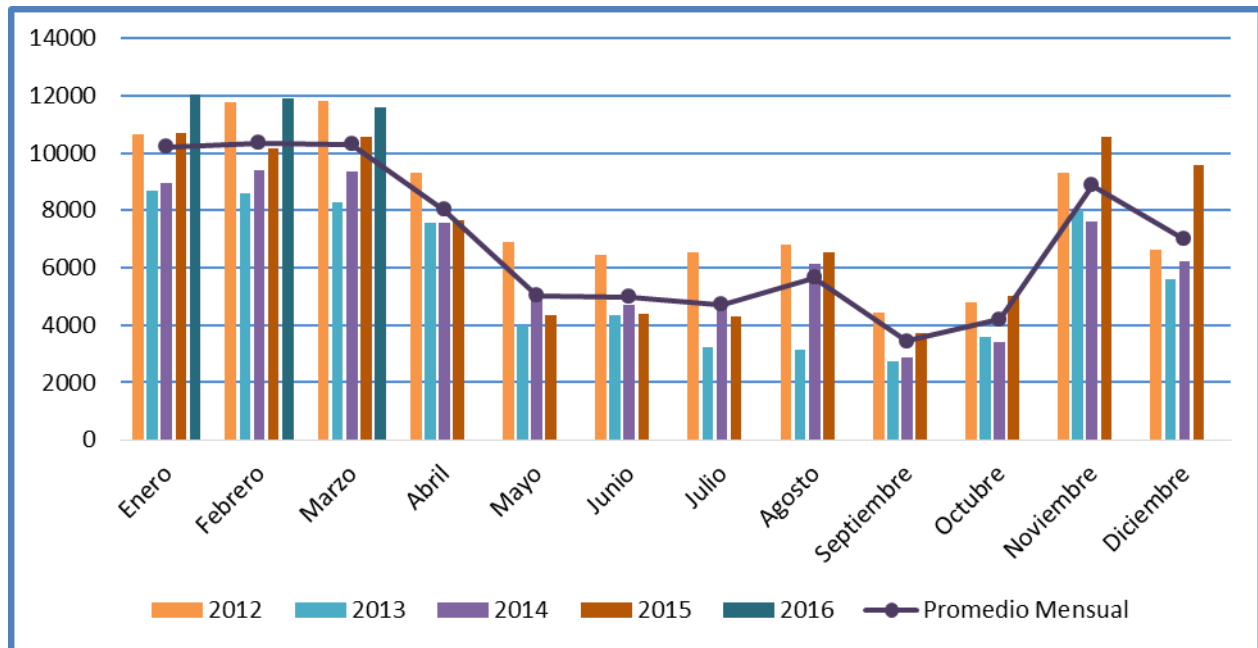


Comportamiento de los turistas-días años del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna durante el primer trimestre de los últimos 5 años.



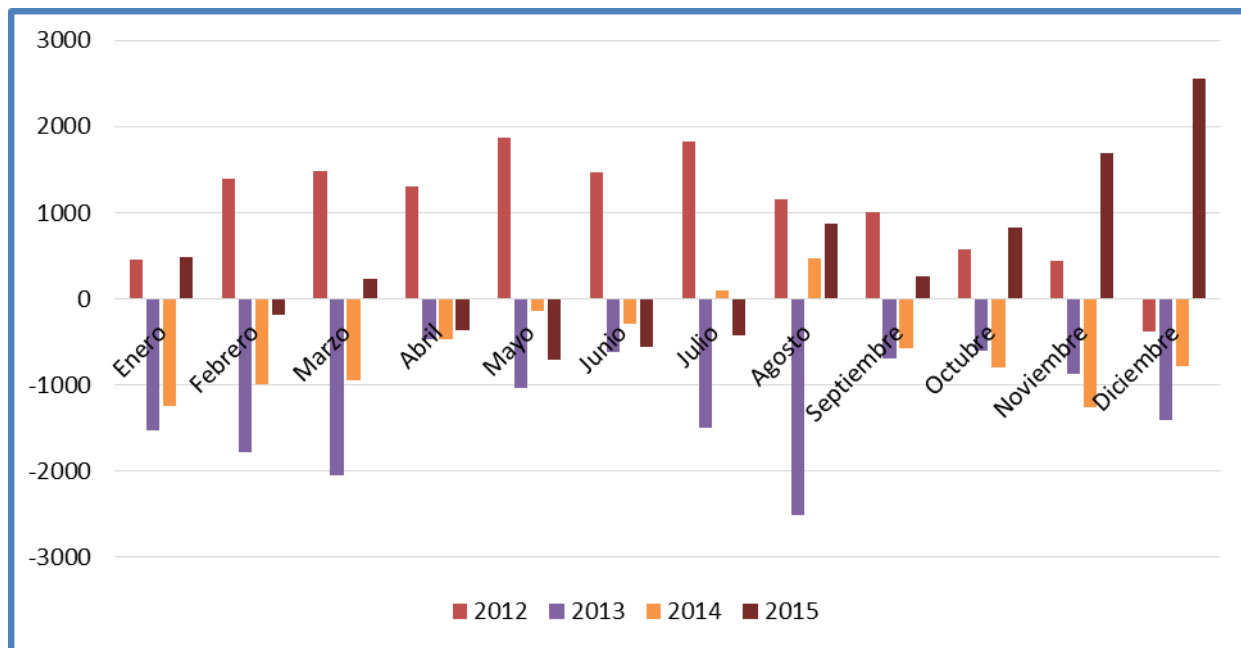


Comportamiento de los turistas-días por meses del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna durante los últimos 5 años respecto a la media del período.



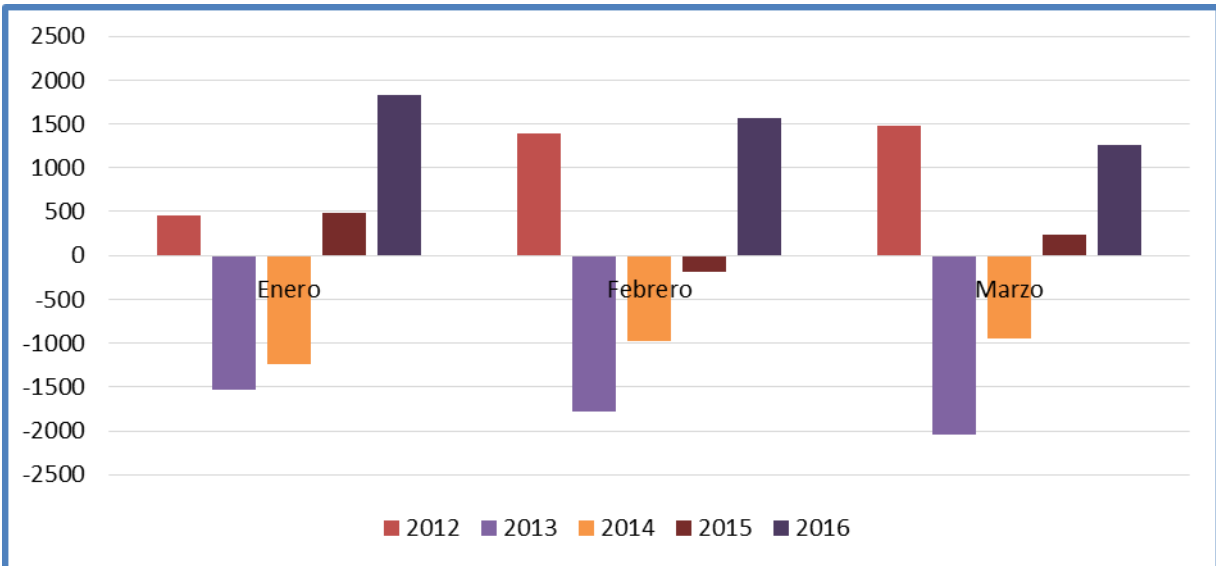


Comportamiento de los turistas-días por meses del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna durante los últimos 4 años respecto a la media del período.



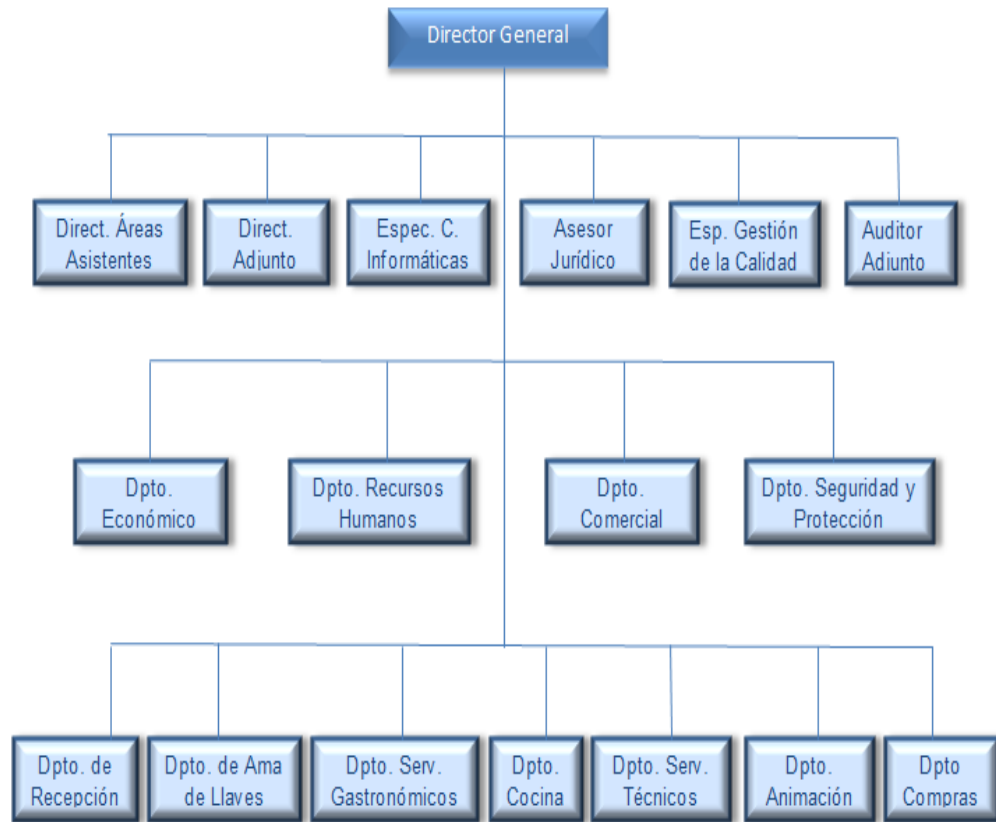


Comportamiento de los turistas-días en el primer trimestre del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna durante los últimos 5 años respecto a la media del período.



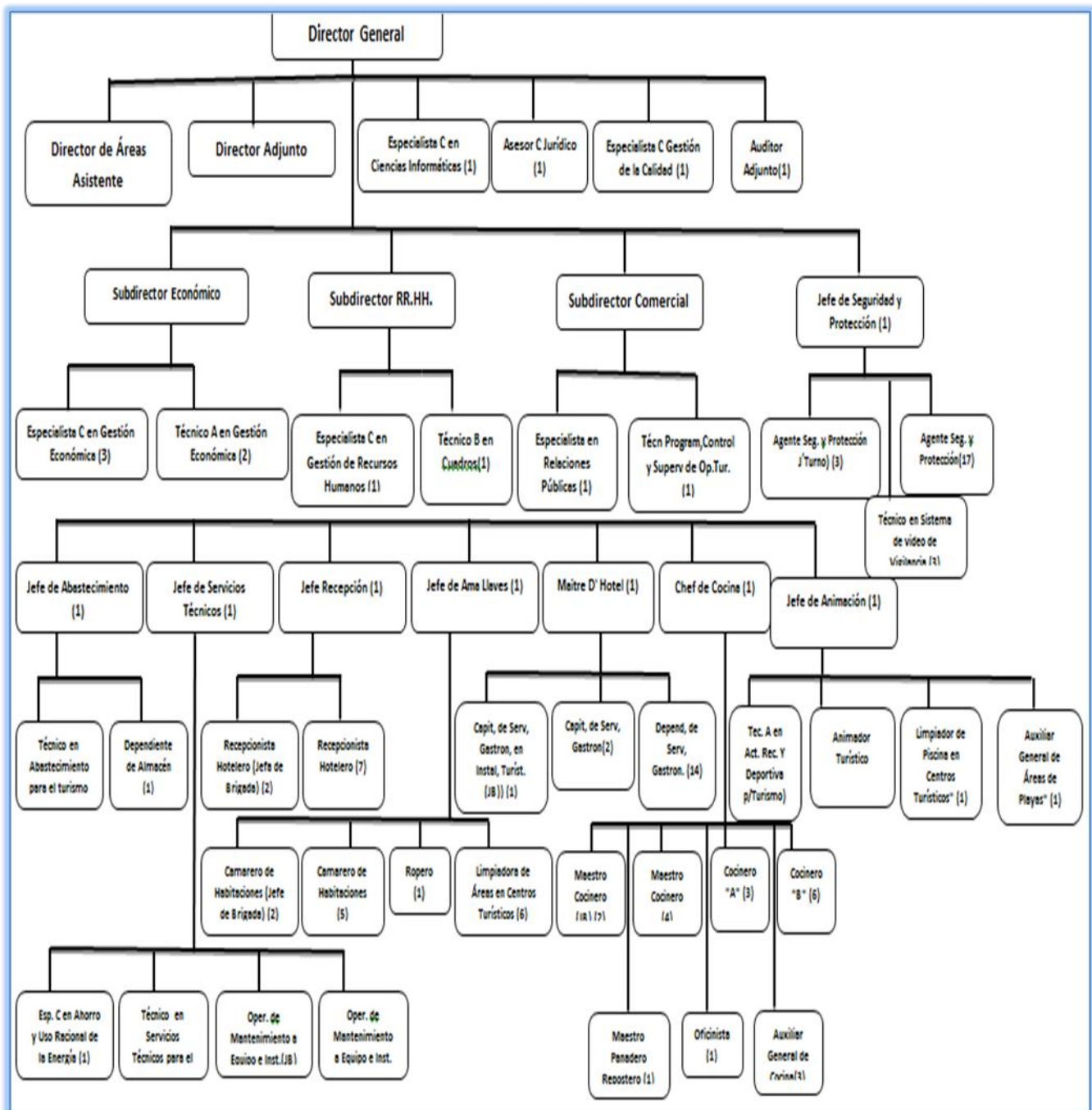


Organigrama de la Estructura Organizativa del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna





Organigrama de la Estructura Organizativa del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna. Distribución de los trabajadores



**Comportamiento de los mercados en los últimos 3 años del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna**

Mercado	Total Anual	% Total	% Acum	Mercado	Total Anual	% Total	% Acum	Mercado	Total	% Total	% Acum
CANADA	32969	60.61 %	60.61 %	CANADA	38598	58.47 %	58.47 %	CANADA	13335	41.09 %	41.09 %
FRANCIA	3358	6.17%	66.78 %	ALEMANIA	4660	7.06%	65.53 %	FRANCIA	3497	10.78 %	51.87 %
ALEMANIA	3303	6.07%	72.86 %	POLONIA	4381	6.64%	72.17 %	ALEMANIA	3089	9.52%	61.39 %
POLONIA	2258	4.15%	77.01 %	FRANCIA	3780	5.73%	77.90 %	POLONIA	2961	9.12%	70.51 %
HOLANDA	1660	3.05%	80.06 %	ESTADOS UNIDOS	1908	2.89%	80.79 %	ESTADOS UNIDOS	2819	8.69%	79.20 %
ESPAÑA	989	1.82%	81.88 %	ESPAÑA	1582	2.40%	83.19 %	SUECIA	1177	3.63%	82.83 %
ITALIA	897	1.65%	83.53 %	ITALIA	1242	1.88%	85.07 %	DINAMARCA	658	2.03%	84.85 %
DINAMARCA	855	1.57%	85.10 %	HOLANDA	981	1.49%	86.55 %	REUNO UNIDO	630	1.94%	86.80 %
ESTADOS UNIDOS	831	1.53%	86.63 %	REUNO UNIDO	952	1.44%	88.00 %	ITALIA	574	1.77%	88.56 %
REUNO UNIDO	712	1.31%	87.94 %	SUECIA	633	0.96%	88.95 %	ESPAÑA	403	1.24%	89.81 %



ANEXO XI

ARGENTINA	641	1.18%	89.11 %	DINAMARCA	607	0.92%	89.87 %	NORUEGA	364	1.12%	90.93 %
NORUEGA	448	0.82%	89.94 %	BELGICA	563	0.85%	90.73 %	FINLANDIA	254	0.78%	91.71 %
MEXICO	385	0.71%	90.65 %	HUNGRIA	459	0.70%	91.42 %	HOLANDA	242	0.75%	92.46 %
BRASIL	376	0.69%	91.34 %	MEXICO	446	0.68%	92.10 %	AUSTRIA	206	0.63%	93.09 %
SUIZA	282	0.52%	91.86 %	AUSTRIA	417	0.63%	92.73 %	SUIZA	165	0.51%	93.60 %
AUSTRIA	277	0.51%	92.36 %	ARGENTINA	372	0.56%	93.29 %	BELGICA	161	0.50%	94.10 %
VENEZUELA	273	0.50%	92.87 %	SUIZA	329	0.50%	93.79 %	ARGENTINA	126	0.39%	94.48 %
RUSIA	265	0.49%	93.35 %	NORUEGA	246	0.37%	94.16 %	CHINA	116	0.36%	94.84 %
HUNGRIA	216	0.40%	93.75 %	URUGUAY	236	0.36%	94.52 %	AUSTRALIA	99	0.31%	95.15 %
SUECIA	192	0.35%	94.10 %	FINLANDIA	221	0.33%	94.86 %	URUGUAY	81	0.25%	95.40 %
URUGUAY	192	0.35%	94.46 %	PORTUGAL	206	0.31%	95.17 %	MEXICO	80	0.25%	95.64 %
BELGICA	160	0.29%	94.75 %	GUATEMALA	177	0.27%	95.44 %	HUNGRIA	67	0.21%	95.85 %

**ANEXO XI**

COLOMBIA	123	0.23%	94.98 %	UCRANIA	163	0.25%	95.68 %	JAPON	62	0.19%	96.04 %
PORTUGAL	110	0.20%	95.18 %	BRASIL	158	0.24%	95.92 %	PORTUGAL	60	0.18%	96.23 %
UCRANIA	108	0.20%	95.38 %	RUSIA	153	0.23%	96.16 %	BRASIL	42	0.13%	96.35 %
CHILE	84	0.15%	95.53 %	VENEZUELA	151	0.23%	96.38 %	IRLANDA	26	0.08%	96.43 %
LITUANIA	59	0.11%	95.64 %	TURQUIA	140	0.21%	96.60 %	COLOMBIA	20	0.06%	96.50 %
FINLANDIA	55	0.10%	95.74 %	CHINA	103	0.16%	96.75 %	RUSIA	15	0.05%	96.54 %
CHINA	48	0.09%	95.83 %	JAPON	70	0.11%	96.86 %	ECUADOR	14	0.04%	96.59 %
PANAMA	43	0.08%	95.91 %	AUSTRALIA	69	0.10%	96.96 %	COSTA RICA	10	0.03%	96.62 %
TURQUIA	36	0.07%	95.98 %	COLOMBIA	57	0.09%	97.05 %	LETONIA	9	0.03%	96.64 %
IRLANDA	27	0.05%	96.03 %	GRECIA	47	0.07%	97.12 %	TURQUIA	9	0.03%	96.67 %
AUSTRALIA	19	0.03%	96.06 %	PANAMA	44	0.07%	97.19 %	LITUANIA	7	0.02%	96.69 %
COSTA RICA	16	0.03%	96.09 %	CHILE	42	0.06%	97.25 %	GRECIA	5	0.02%	96.71 %

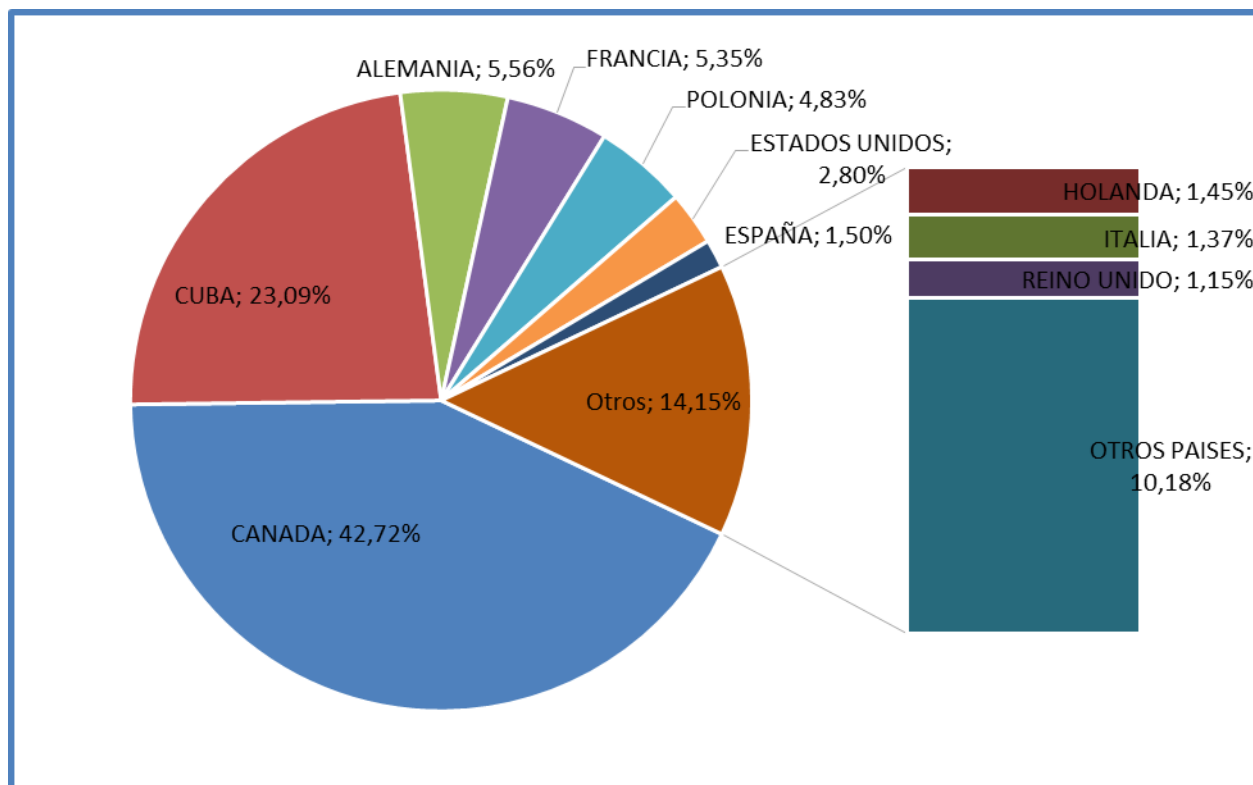
**ANEXO XI**

GRECIA	13	0.02%	96.11 %	ECUADOR	40	0.06%	97.31 %	GUATEMALA	5	0.02%	96.72 %
ECUADOR	12	0.02%	96.14 %	INDIA	35	0.05%	97.36 %	PERU	3	0.01%	96.73 %
JAPON	10	0.02%	96.15 %	LITUANIA	35	0.05%	97.42 %	CHILE	2	0.01%	96.74 %
PERU	8	0.01%	96.17 %	IRLANDA	28	0.04%	97.46 %	DOMINICANA	2	0.01%	96.75 %
GUATEMALA	6	0.01%	96.18 %	COSTA RICA	18	0.03%	97.49 %	INDIA	2	0.01%	96.75 %
JAMAICA	4	0.01%	96.19 %	PERU	14	0.02%	97.51 %	PANAMA	2	0.01%	96.76 %
NICARAGUA	4	0.01%	96.19 %	NICARAGUA	5	0.01%	97.52 %	UCRANIA	1	0.00%	96.76 %
DOMINICANA	0	0.00%	96.19 %	DOMINICANA	4	0.01%	97.52 %	VENEZUELA	1	0.00%	96.76 %
INDIA	0	0.00%	96.19 %	JAMAICA	4	0.01%	97.53 %	JAMAICA	0	0.00%	96.76 %
LETONIA	0	0.00%	96.19 %	LETONIA	0	0.00%	97.53 %	NICARAGUA	0	0.00%	96.76 %
OTROS PAISES	2070	3.81%	100.00 %	OTROS PAISES	1632	2.47%	100.00 %	OTROS PAISES	1050	3.24%	100.00 %
	54394				66008				32451		



Estructura del mercado en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna.

Período 2014 – 2016

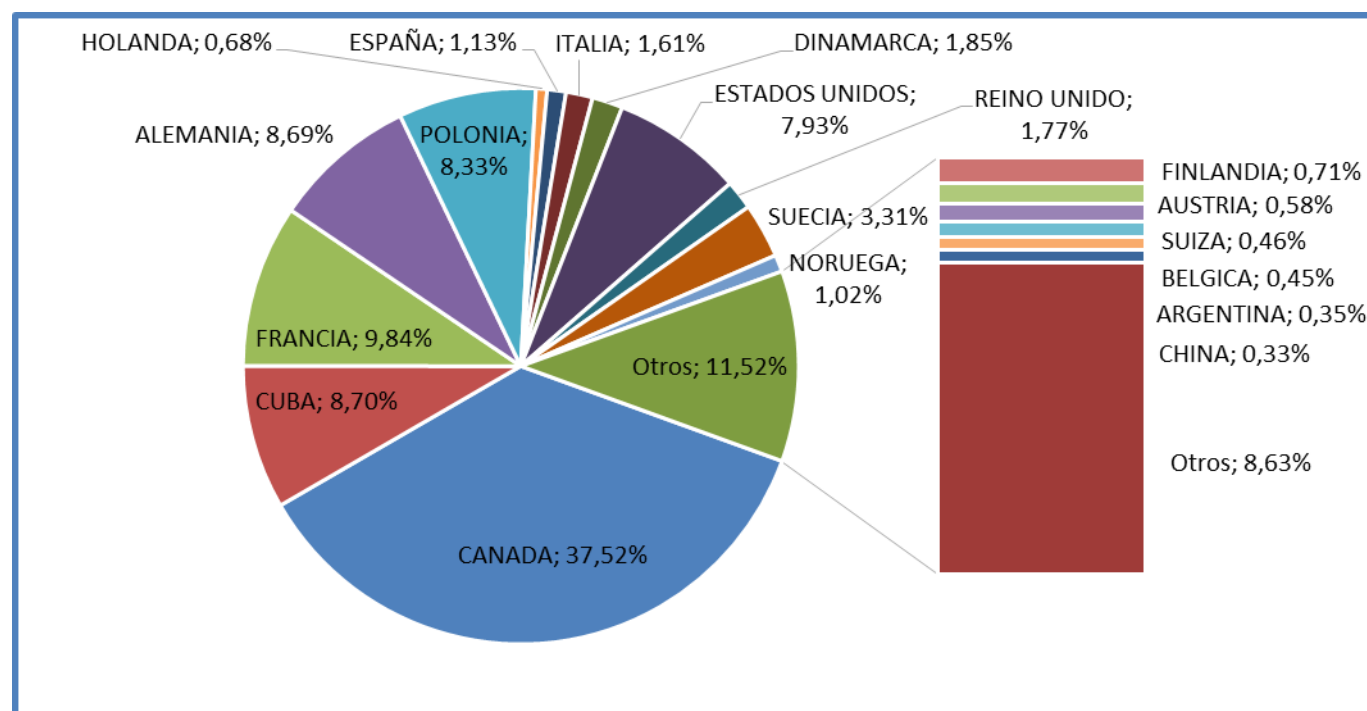


**Resumen de Estructura del mercado del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna**

	2014			2015			2016		
MERCADO	TD	%	Lugar	TD	%	Lugar	TD	%	Lugar
Canadá	32969	43.45	1	38598	44.20	1	13335	37.52	1
Cuba	21489	28.32	2	21313	24.41	2	3092	8.70	3
Francia	3358	4.43	3	3780	4.33	5	3497	9.84	2
Alemania	3303	4.35	4	4660	5.34	3	3089	8.69	4
Polonia	2258	2.98	5	4381	5.02	4	2961	8.33	5
Holanda	1660	2.19	6	981	1.12	9	242	0.68	14
España	989	1.30	7	1582	1.81	7	403	1.13	11
Italia	897	1.18	8	1242	1.42	8	574	1.61	10
Dinamarca	855	1.13	9	607	0.70	12	658	1.85	8
Estados Unidos	831	1.10	10	1908	2.19	6	2819	7.93	6
Reino Unido	712	0.94	11	952	1.09	10	630	1.77	9
Suecia	192	0.25	21	633	0.72	11	1177	3.31	7
TOTAL		91.61			92.35			91.37	

**Principales mercados del Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna al cierre del 2015**

País	2015	2014	Diferencia
Canadá	38945	32969	5976
Alemania	4323	3303	1020
Polonia	4500	2258	2242
Francia	3732	3358	374
España	1443	989	454
Estados Unidos	1860	831	1029
Italia	1161	895	266
Holanda	751	1660	-909
Reino Unido	851	712	139
Austria	415	277	138

**Estructura del mercado en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna en el 2016**

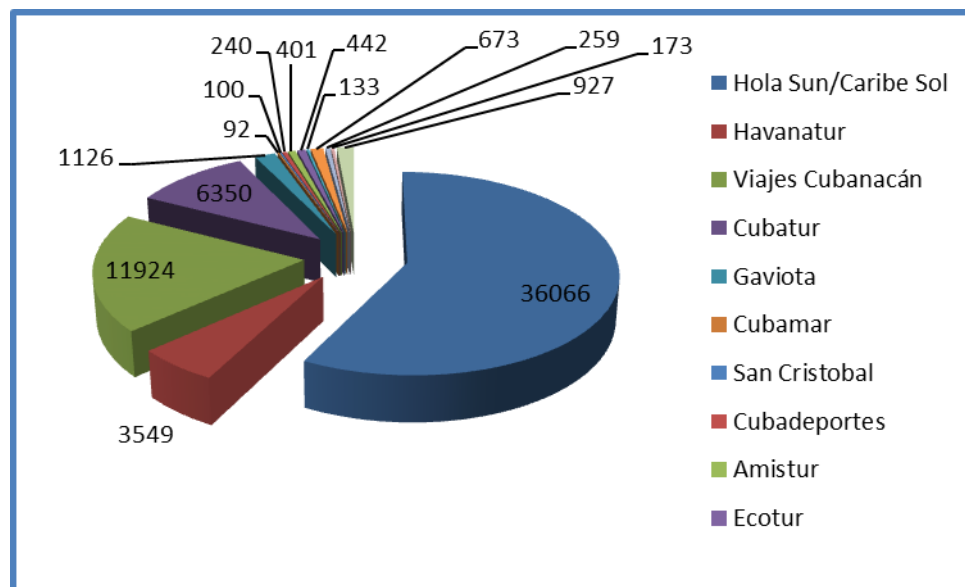


Principales proveedores del área de servicios gastronómicos en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

No.	CONTRATO	PROVEEDOR
1	COMPRAVENTA DE P. AGROPECUARIOS	FRUTA SELECTA CIENFUEGOS
2	SUMNISTRO O COMP DE PANAD Y DULC	SERVISA CIENFUEGOS
3	SERV DE PORC CÁRNICO BUFFET S Y C	SERVISA CIENFUEGOS
4	SUMNIST O COMP DE H. ALONDRA	SERVISA TRINIDAD
5	COMPRAVENTA	ITH S.A CIENFUEGOS
6	SUPLEMENTO	FINANCIERA CIMEX S.A
7	COMPRAVENTA DE P AGROP E INDUST	EMPRESA LA CUBA
8	SERVICIOS DE LAVANDERÍA EN ALQUIL	LAVANDERÍA UNICORNIO CFGOS
9	SUMNISTRO	EMP. PESCA CARIBE VARADERO
10	COMODATO	CERVECERÍA BUCANERO S.A
11	SUMNISTRO DE MERC DE IMPORTAC	ITH INVERSIONES
12	SUMNISTRO DE PRODUCTOS	EMP. C "VICTORIA DE GIRÓN"
13	SUMINISTRO	CERVECERÍA BUCANERO S.A
14	CONTRATO 93	LÁCTEOS ESCAMBRAY
15	SUMNISTRO NO 12001	NECAR EMP CÁRNICA CFGOS
16	SUMINISTRO	CEVECERÍA BUCANERO S.A
17	VENTA DE CARNES OVINO, CAPRINO	EGAME CIENFUEGOS
18	SUMINISTRO	EMP. AVÍCOLA CFGOS
19	SUMNISTRO DE PRODUCT AGROP	F. SELECTAS UEB VILLA CLARA
20	COMPRAVENTA	EMP HAVANA CLUB INTERN S.A
21	TRANSPORTACIÓN DE TRABAJADORES	EMP. TRANSP DE TRABAJADORES
22	SUMINISTRO	EMPRESA MIXTA BRASCUBA S.A



Principales agencias que han operado en el Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna





Matriz de Posicionamiento. Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Apoyo gubernamental al turismo.	Envejecimiento poblacional en los principales mercados emisores	Proyecciones internacionales a favor del crecimiento del turismo	Facilidades para la inversión extranjera en Cuba	Interés en el desarrollo de campos de golf	Clientes y segmentos de mercado más exigentes	Afectaciones en las tasas de cambio.	el sector y en el destino centro sur de Cuba	Limitaciones en el proceso inversionista	NTIC'S y su lenta incorporación en el sector.
FORTALEZAS	Amabilidad, cortesía y hospitalidad del capital humano.	0	3	1	1	2	3	0	2	1	0
	Único hotel con dos sistemas de servicios en Cienfuegos, perteneciente al Grupo Gran Caribe	2	3	2	2	2	3	1	2	0	0
	Estabilidad de los trabajadores.	1	2	1	1	1	3	0	2	2	0
	Alto nivel de repitencia.	1	3	3	3	1	2	3	3	2	3
	Ubicación geográfica privilegiada y grandes parcelas	3	1	2	3	3	3	1	0	1	1
						47					38
DEBILIDADES	Alta dependencia del TTOO Hola Sun.	1	3	0	0	0	2	3	3	1	0
	Problemas de calidad en los servicios	0	3	3	2	0	3	2	3	2	1
	Poca o limitada capacidad logística y de áreas de servicios	3	3	2	2	1	3	0	1	1	0
	Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.	3	3	2	2	2	3	0	0	1	0
	No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.	0	2	2	1	0	3	0	2	1	0
						40					35

**Objetivos Tácticos-Estrategia de Productos-Servicios**

	OT-1.- Incrementar el ingreso medio por TD	OT-2.- Incrementar la ocupación (estancia media y pernoctaciones)	OT-3.- Garantizar una estacionalidad sin picos extremos
PS-1.- Consolidar el turismo de estancias.		X	X
PS-2.- Consolidar el turismo de circuitos.	X		
PS-3.- Consolidar el turismo especializado en coordinación con Marlin y otras entidades del sector el territorio.		X	X

Objetivos Tácticos – Estrategias de Crecimiento

	OT-1.- Incrementar el ingreso medio por TD	OT-2.- Incrementar la ocupación (estancia media y pernoctaciones)	OT-3.- Garantizar una estacionalidad sin picos extremos
CANADÁ		X	X
HOLANDA	X		
ALEMANIA	X		X
MÉXICO		X	X
BENELUX Y ESCANDINAVOS	X	X	
COLOMBIA Y CENTROAMÉRICA	X	X	X
BRASIL Y CONO SUR		X	X
TURISMO ESPECIALIZADO	X	X	X
VENTAS ON LINE	X	X	X

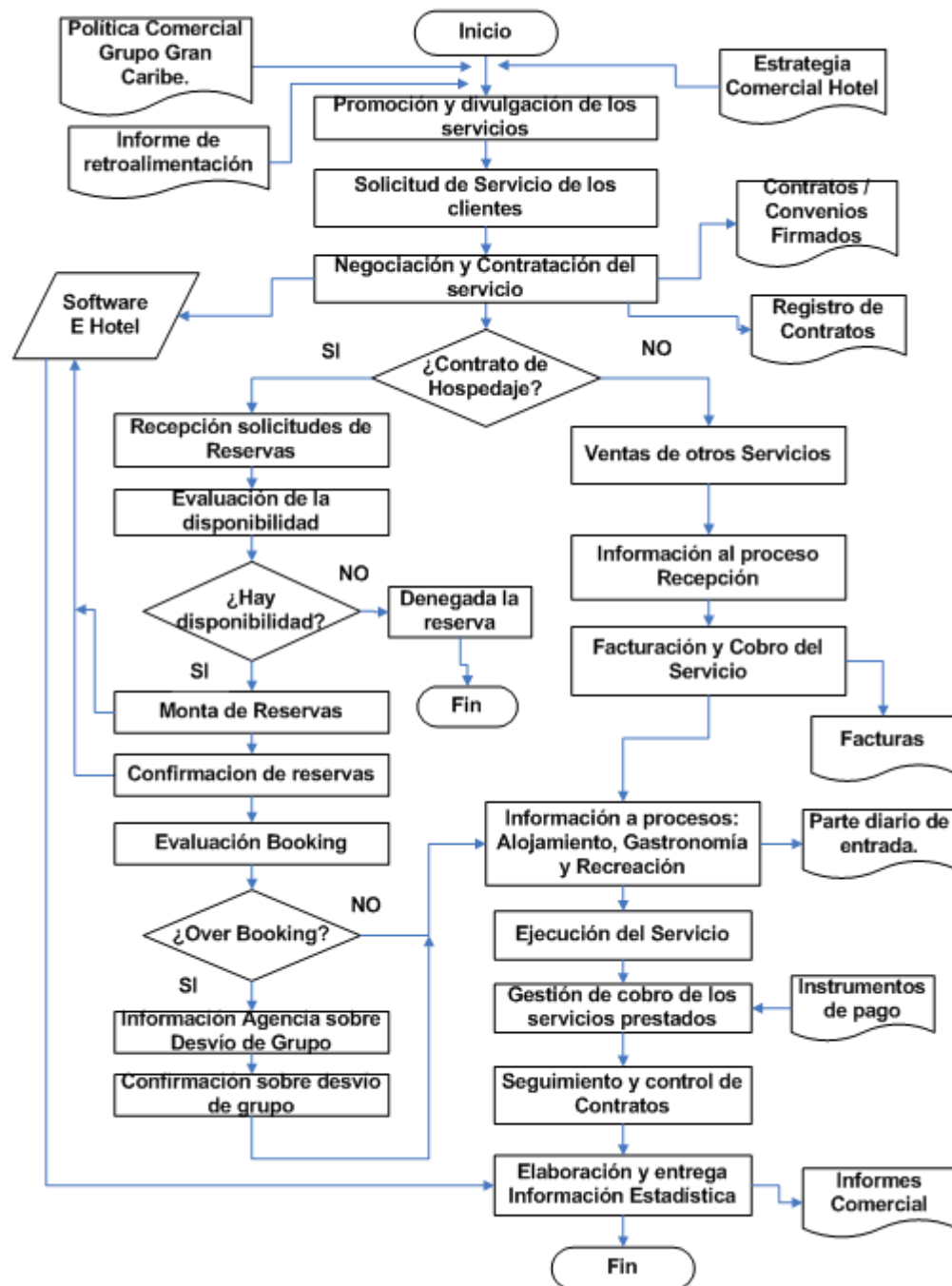
**Objetivos Tácticos-Estrategias de Posicionamiento**

	OT-1.- Incrementar el ingreso medio por TD	OT-2.- Incrementar la ocupación (estancia media y pernoctaciones)	OT-3.- Garantizar una estacionalidad sin picos extremos
EP-1.- Instrumentar contratos con turoperadores de acuerdo a las características de posicionamiento de productos – mercados establecidas en la estrategia de crecimiento.	X	X	X
EP-2.- Establecer alianzas estratégicas con los receptivos nacionales.		X	X
EP-3.- Crear nuevos canales de distribución y comunicación	X	X	X
EP-4.- Mejorar la comunicación promocional en aras de potenciar los atributos de las instalaciones acorde a las características y estrategias para cada mercado.	X	X	X



Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

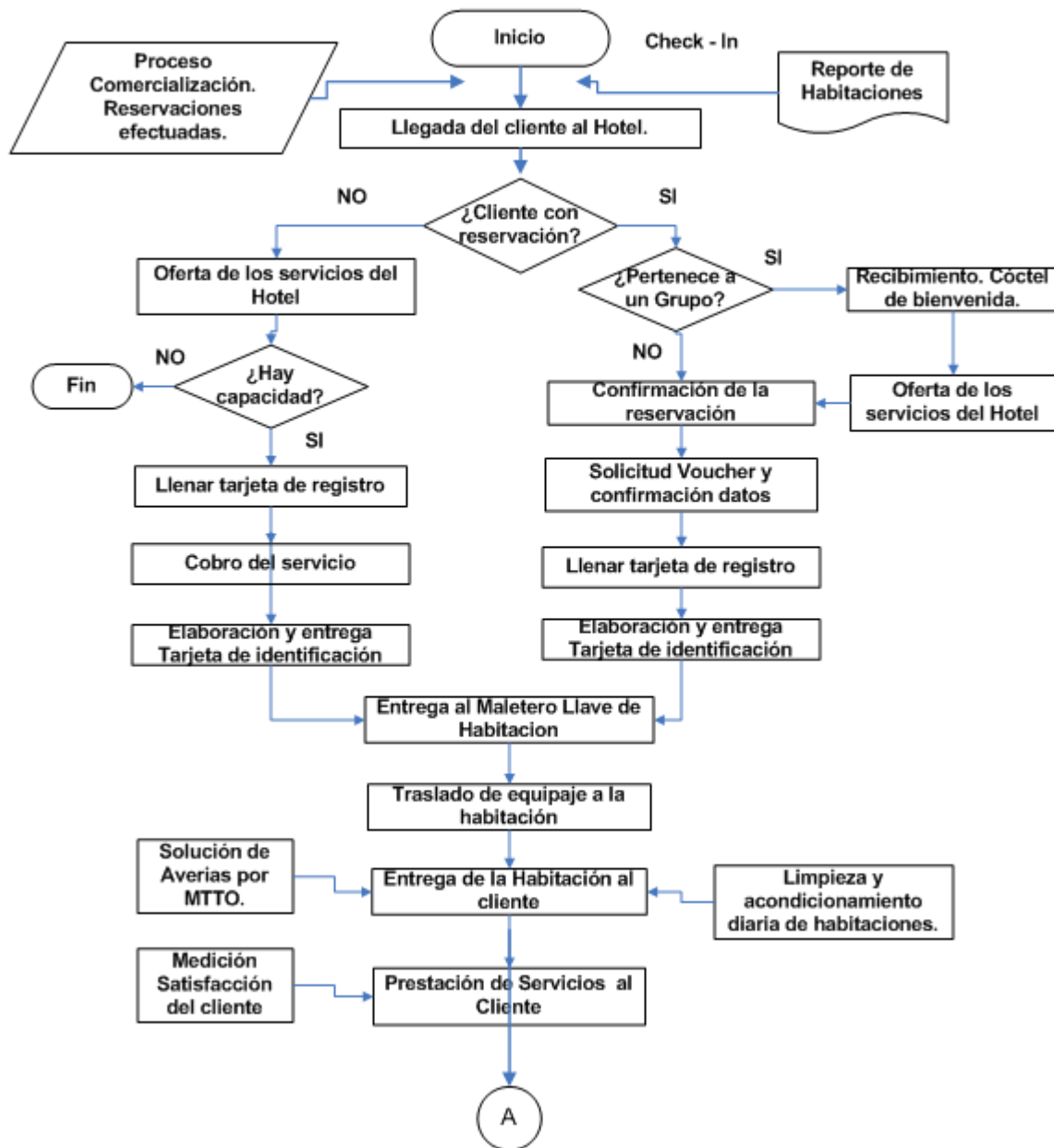
Diagrama de flujo del proceso Comercialización de los Servicios.





Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

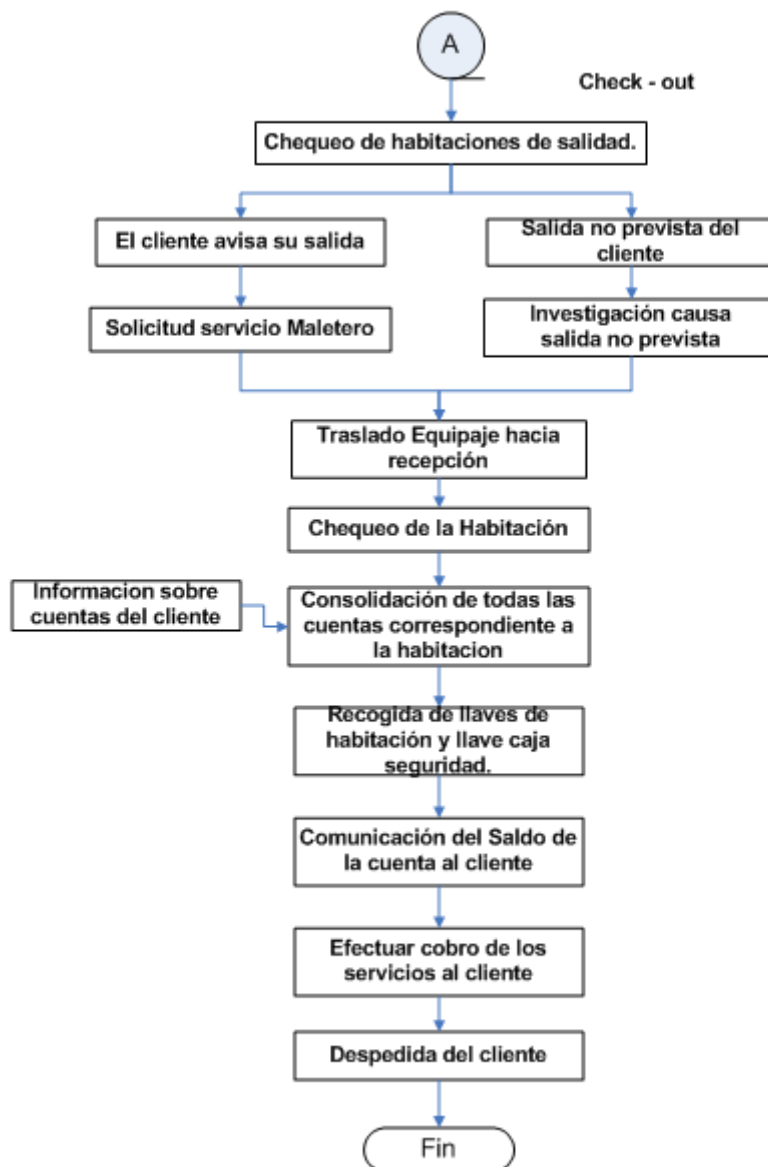
Diagrama de flujo Proceso Alojamiento.





Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna

Diagrama de flujo Proceso Alojamiento.



**Plantilla económica- financiera. Complejo Hotelero Rancho Luna Faro de Luna**

FLUJO DE CAJA (Pesos)	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Saldo al Inicio			\$ 512 224,00	\$1 055 732,00	\$1 583 066,00	\$2 116 935,00
Total de Ingresos		\$1 268 838,00	\$1 288 760,00	\$1 289 163,00	\$1 304 046,00	\$1 331 188,00
Ventas		1 268 838,00	1 288 760,00	1 289 163,00	1 304 046,00	1 331 188,00
Total de Egresos		\$ 556 411,00	\$ 525 786,00	\$ 551 332,00	\$ 553 303,00	\$ 556 898,00
Total Costos Variables		235 815,00	205 189,00	230 735,00	232 707,00	236 301,00
Total Costos Fijos		320 596,00	320 596,00	320 596,00	320 596,00	320 596,00
Utilidad Antes Impuestos		\$ 712 427,00	\$ 762 974,00	\$ 737 831,00	\$ 750 743,00	\$ 774 290,00
Impuestos		249 349,00	267 041,00	258 241,00	262 760,00	271 002,00
Utilidad Neta		\$ 463 077,00	\$ 495 933,00	\$ 479 590,00	\$ 487 983,00	\$ 503 289,00
Depreciación		50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Inversión en Capital de Trabajo	(\$24 212,00)	(853,00)	(2 426,00)	(2 256,00)	(4 114,00)	
Inversión Fija	(2 700 000,00)					
Flujo de Caja del Negocio	(\$2 724 212,00)	\$ 512 224,00	\$ 543 508,00	\$ 527 334,00	\$ 533 869,00	\$ 553 289,00
Flujo de Caja Final	(\$2 724 212,00)	\$512 224,00	\$1 055 732,00	\$1 583 066,00	\$2 116 935,00	\$ 2 670 224,00
Flujo de Caja Final Descontado	(\$2 724 212,00)	\$ 465 658,00	\$ 872 506,00	\$1 189 381,00	\$1 445 895,00	\$ 1 657 999,00
Flujo de Caja Descontado Acumulado	(\$2 724 212,00)	(\$2 258 553,00)	(\$1 386 048,00)	\$1 189 381,00	\$1 445 895,00	\$1 657 999,00



Tabla de Otros Costos Variables

OTROS COSTOS VARIABLES	CATEGORÍA	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Electricidad	Directo	\$ 49 811,00	\$ 48 200,00	\$ 37 200,00	\$ 36 800,00	\$ 36 000,00
Agua y Alcantarillado	Directo	12 400,00	12 300,00	12 100,00	12 000,00	11 800,00
Servicio de Lavandería	Directo	11 600,00	11 500,00	10 700,00	11 200,00	12 200,00
TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES		\$ 73 811,00	\$ 72 000,00	\$ 60 000,00	\$ 60 000,00	\$ 60 000,00

Tabla de Total Costos Variables

TOTAL COSTOS VARIABLES	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Materias Primas y Materiales (Total)	\$ 162 004,05	\$ 164 480,13	\$ 170 735,49	\$ 172 706,58	\$ 176 301,24
Otros costos variables (Total)	73 811,00	72 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 235 815,05	\$ 236 480,13	\$ 230 735,49	\$ 232 706,58	\$ 236 301,24



Tabla de Costos Fijos

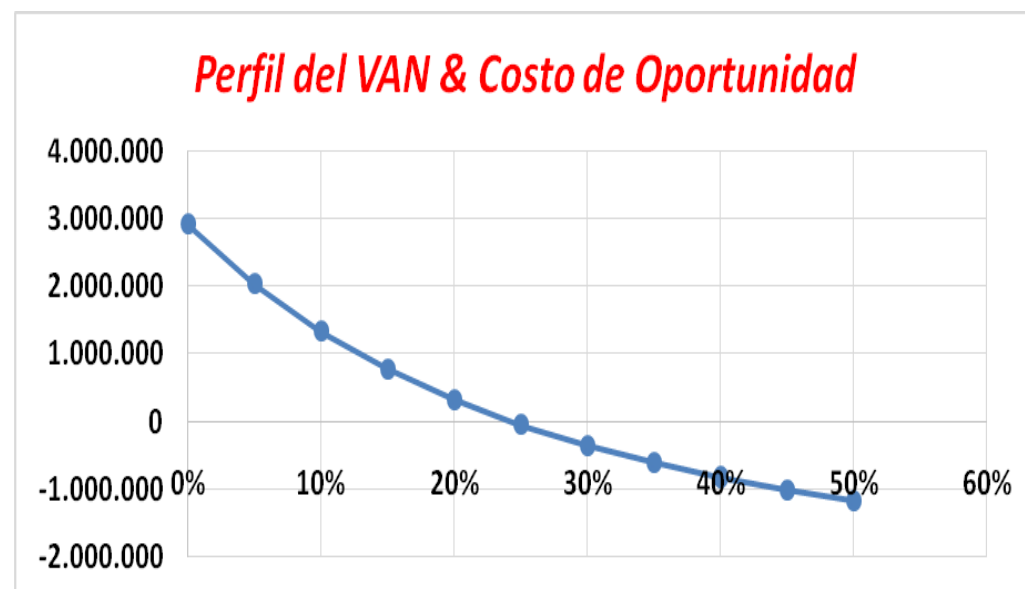
COSTOS FIJOS	CATEGORÍA	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Materiales de Mantenimiento	Indirecto	\$ 6 240,00	\$ 6 240,00	\$ 6 240,00	\$ 6 240,00	\$ 6 240,00
Arrendamiento a Empresa Inmobiliaria	Indirecto	242 400,00	242 400,00	242 400,00	242 400,00	242 400,00
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 248 640,00	\$ 248 640,00	\$ 248 640,00	\$ 248 640,00	\$ 248 640,00

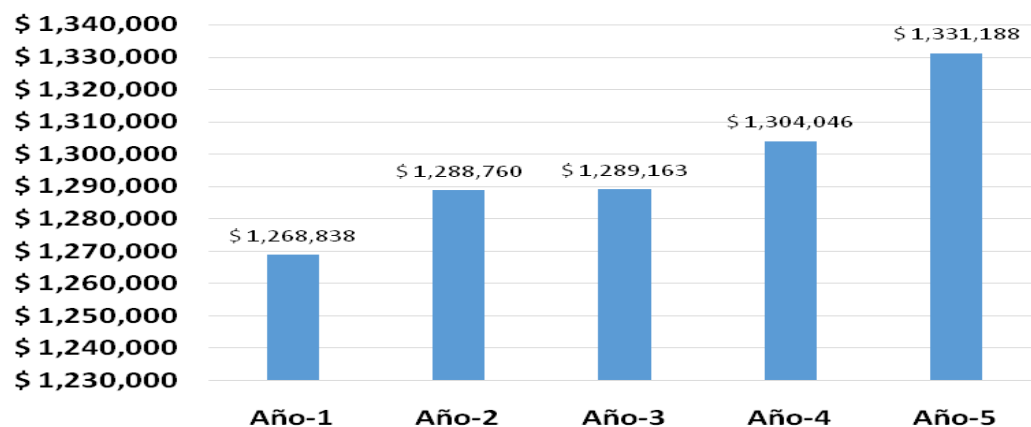
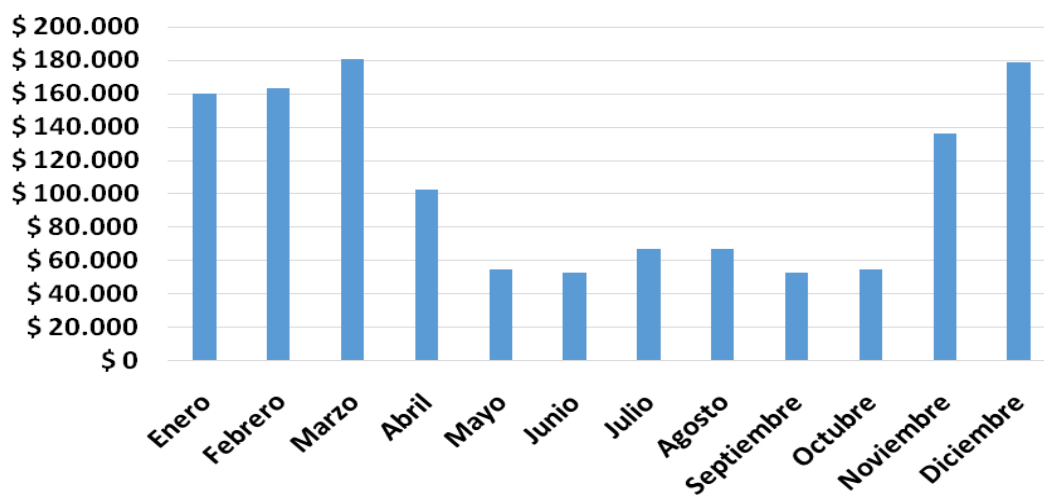
Tabla de Total Costos Fijos

TOTAL COSTOS FIJOS	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Gasto Fuerza de Trabajo (Total)	\$ 21 956,40	\$ 21 956,40	\$ 21 956,40	\$ 21 956,40	\$ 21 956,40
Depreciación (Total)	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Costos fijos (Total)	248 640,00	248 640,00	248 640,00	248 640,00	248 640,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 320 596,40	\$ 320 596,40	\$ 320 596,40	\$ 320 596,40	\$ 320 596,40



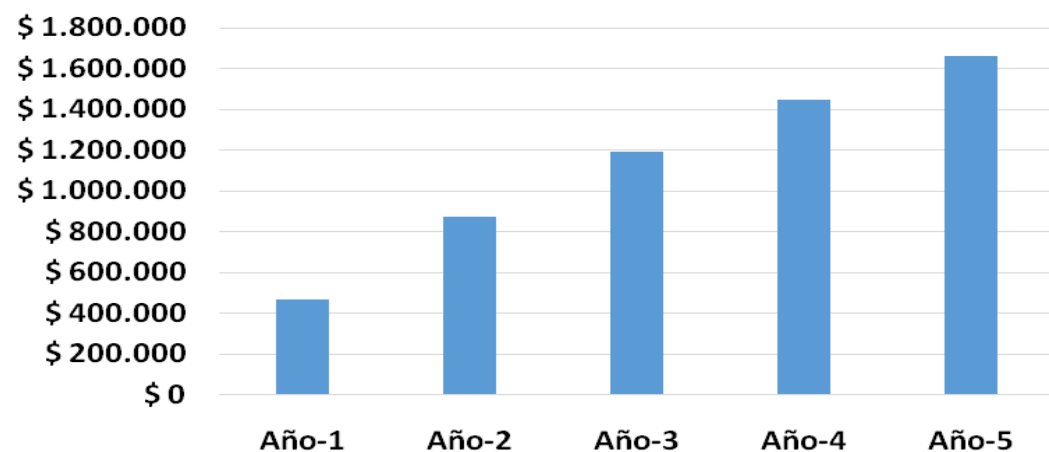
Tasa =	10%	
VAN =	\$ 1 330 845,02	OK
TIR =	24%	OK
IR =	2	
PRD =	2,5	Años



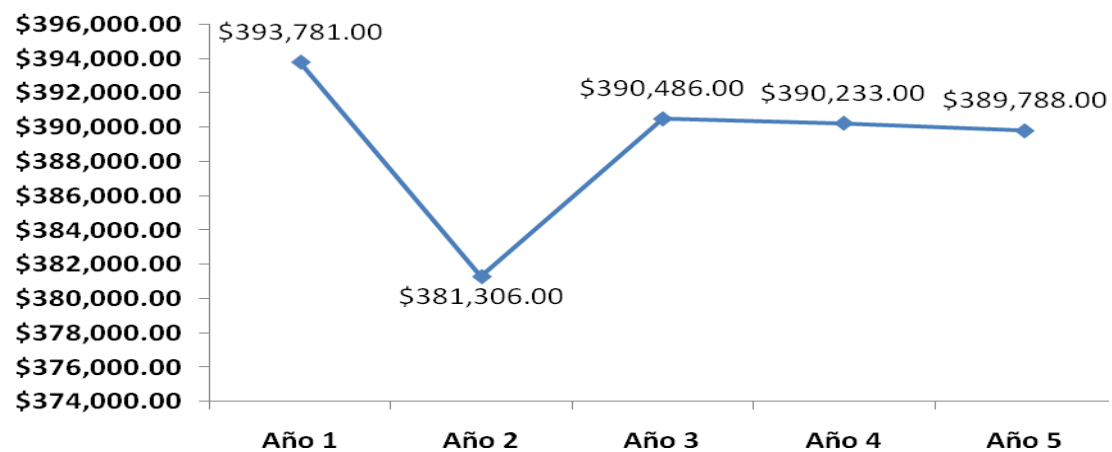
**Proyección de Ventas por años (pesos)****Proyección de Ventas para el 1er año (Pesos)**



Flujo de caja final descontado (pesos)



Punto de Equilibrio (Flujo de Caja)



**ESCENARIO PESIMISTA (±20 %)**

FLUJO DE CAJA (Pesos)	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	
Saldo al Inicio			\$157 174,00	\$310 224,00	\$1 583 066,00	\$2 116 935,00	
Total de Ingresos		\$1 015 070,00	\$1 031 008,00	\$1 031 330,00	\$1 043 237,00	\$1 064 950,00	
Ventas		1 015 070,00	1 031 008,00	1 031 330,00	1 043 237,00	1 064 950,00	(-20%)
Total de Egresos		\$667 694,00	\$668 492,00	\$661 598,00	\$663 964,00	\$668 277,00	
Total Costos Variables		282 978,00	283 776,00	276 883,00	279 248,00	283 561,00	(+20%)
Total Costos fijos		384 716,00	384 716,00	384 716,00	384 716,00	384 716,00	(+20%)
Utilidad Antes Impuestos		\$347 377,00	\$362 516,00	\$369 732,00	\$379 273,00	\$396 673,00	
Impuestos		249 349,00	267 041,00	258 241,00	262 760,00	271 002,00	
Utilidad Neta		\$98 027,00	\$95 475,00	\$111 491,00	\$116 513,00	\$125 672,00	
Depreciación		60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	(+20%)
Inversión en Capital de Trabajo	(\$24 212,00)	(853,00)	(2 426,00)	(2 256,00)	(4 114,00)		
Inversión Fija	(3 240 000,00)						(+20%)
Flujo de Caja del Negocio	(\$3 264 212,00)	\$157 174,00	\$153 049,00	\$169 235,00	\$172 399,00	\$185 672,00	
Flujo de Caja Final	(\$3 264 212,00)	\$157 174,00	\$310 224,00	\$479 459,00	\$1 755 465,00	\$2 302 606,00	
Flujo de Caja Final Descontado	(\$3 264 212,00)	\$140 334,00	\$247 308,00	\$341 270,00	\$1 115 630,00	\$1 306 561,00	
Flujo de Caja Descontado Acumulado	(\$3 264 212,00)	(\$3123878,00)	(\$2 876 569,00)	(\$2535300,00)	(\$1 419 670,00)	(\$113 109,00)	

Tasa = 12%

VAN = (\$1 248 471,10) NEGATIVO

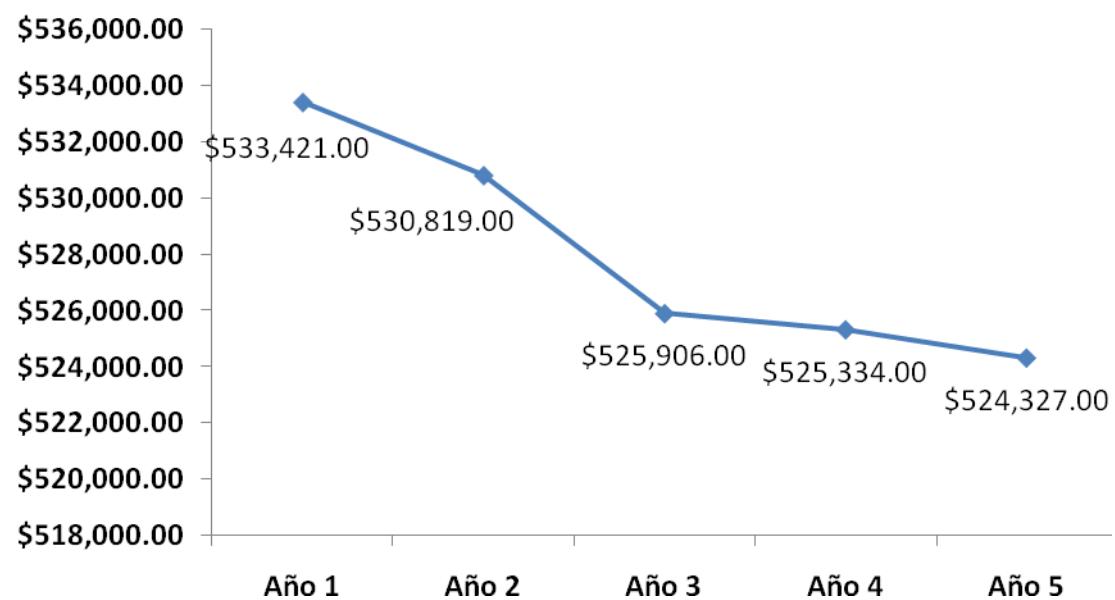
TIR = -1% NEGATIVO

IR = <1

PRD = >5 Años



Punto de Equilibrio (Escenario Pesimista)



ESCENARIO OPTIMISTA ($\pm 20\%$)

FLUJO DE CAJA (Pesos)	Año-0	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	
Saldo al Inicio			\$867 274,00	\$1 738 658,00	\$1 583 066,00	\$2 116 935,00	
Total de Ingresos		\$1 522 606,00	\$1 546 512,00	\$1 546 996,00	\$1 564 855,00	\$1 597 426,00	
Ventas		1 522 606,00	1 546 512,00	1 546 996,00	1 564 855,00	1 597 426,00	(+20%)
Total de Egresos		\$445 129,00	\$445 661,00	\$441 066,00	\$442 642,00	\$445 518,00	
Total Costos Variables		188 652,00	189 184,00	184 588,00	186 165,00	189 041,00	(-20%)
Total Costos fijos		256 477,00	256 477,00	256 477,00	256 477,00	256 477,00	(-20%)
UAI		\$1 077 476,00	\$1 100 851,00	\$1 105 930,00	\$1 122 213,00	\$1 151 907,00	
Impuestos		249 349,00	267 041,00	258 241,00	262 760,00	271 002,00	
Utilidad Neta		\$828 127,00	\$833 810,00	\$847 689,00	\$859 453,00	\$880 906,00	
Depreciación		40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	(-20%)
Inversión en Capital de Trabajo	(\$24 212,00)	(853,00)	(2 426,00)	(2 256,00)	(4 114,00)		
Inversión Fija	(2 160 000,00)						(-20%)
Flujo de Caja del Negocio	(\$2 184 212,00)	\$867 274,00	\$871 384,00	\$885 433,00	\$895 339,00	\$920 906,00	
Flujo de Caja Final	(\$ 2 184 212,00)	\$867 274,00	\$1 738 658,00	\$2 624 091,00	\$2 478 405,00	\$3 037 841,00	
Flujo de Caja Final Descontado	(\$2 184 212,00)	\$803 032,00	\$1 490 619,00	\$2 083 088,00	\$1 821 701,00	\$2 067 503,00	
Flujo de Caja Descontado Acumulado	(\$2 184 212,00)	(\$1381180,00)	\$109 439,00	\$2 192 527,00	\$4 014 229,00	\$6 081 732,00	

Tasa = 8%

VAN = \$ 4 237 037,33 OK

TIR = 57% OK

IR = 4

PRD = 1,9 Años



Punto de Equilibrio (Escenario Optimista)

