



Vol 2, Nº 4 (enero/janeiro 2009)

CONSIDERACIONES SOBRE EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO EN PEQUEÑOS HOTELES DE TRANSITO EN CUBA

Autores:

Lic. Berta Leidy González Valdés.¹

Dr. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.²

¹ **Centro de Estudios Turísticos (CETUR)**

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). Cuba.

bertagv@fce.uclv.edu.cu

² **Centro de Estudios Turísticos (CETUR)**

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). Cuba.

cristobalc@fce.uclv.edu.cu

RESUMEN.

Los establecimientos de alojamiento hotelero se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, y se encuentra en una nueva disyuntiva de cambios y transformaciones, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería en el presente siglo. El Plan de Negocios tiene como finalidad facilitar, y por tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos más importantes de una entidad turística hotelera.

En pequeños y medianos hoteles, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de Plan de Negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el trabajo rutinario de los directivos y las decisiones de negocio tomadas sobre la base de información y análisis. En el presente trabajo se expone de forma sencilla las experiencias en el diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios

(PN) como herramienta para incrementar la Gestión Empresarial en el área de alojamiento de pequeños y medianos hoteles dirigida a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos. Esto contribuye a elevar la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente, el los resultados de las entidades hoteleras.

Palabras claves: Turismo, Gestión, Alojamiento, Plan de Negocios.

1. INTRODUCCIÓN:

En la literatura actual se ha llegado a la consideración del establecimiento de alojamiento hotelero como un sistema abierto a las influencias de factores internos y externos que condicionan su estructura y su propio funcionamiento, donde las tareas o funciones de este, son articuladas por unidades de gestión, u operativas que definen su estructura. (Latín 2000; Gallegos, 2002; Díaz, 2003)

La Gestión de Alojamiento comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. (Catal, 1982) A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros. En este sentido es preciso establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de alojamiento en los establecimientos hoteleros en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional. La celeridad de los cambios y la falta de respuesta de muchos establecimientos hoteleros para adaptarse a estas transformaciones han provocado que cada vez más se requieran nuevas herramientas de gestión. Aspectos como, entender mejor su producto o servicio, determinar cuales son sus metas y objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros, tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa hotelera y la existencia de estrategias técnicamente fundamentadas exige una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, es por esta razón que la elaboración del Plan de Negocio (PN) puede convertirse en una poderosa herramienta al permitir, a la vez que se diseña, advertir los riesgos, oportunidades, estimaciones diferentes; percepción de necesidades financieras y vincularlas con los parámetros proyectados del área de alojamiento dentro del hotel. (Pereira, 2006)

El Plan de Negocios le permite, por otra parte, repensar su emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con el resto de los directivos del hotel las perspectivas de la gestión de alojamiento. (Infante, 2007)

Este trabajo tiene como **objetivo** presentar, de forma resumida, las principales experiencias en el diseño y aplicación de un **Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en el área de alojamiento de pequeños y medianos hoteles**, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección.

2. DESARROLLO:

2.1. Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito: Características y procedimiento para su aplicación.

El Plan de Negocios constituye una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. Para que sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del establecimiento de alojamiento hotelero

(Montaño, 2004) dado que su objetivo es facilitar, y por tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos y metas más importantes. Se trata de 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 (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2002)

En el proceso de realización del Plan de Negocios se interpreta el **entorno** de la actividad de alojamiento y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre el hotel de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

2.1.1 Particularidades de la empresa hotelera:

La empresa hotelera se define como aquella empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos (Gallego, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles. Una nueva Visión.2002) El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el **pequeño y mediano hotel**, buscando una relación más cálida y personal.

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, así como para la recreación, entre otras. Sin embargo, la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, por lo tanto, la dirección debe tener esto en cuenta a la hora de la Gestión de Alojamiento.

Se identifican además diferentes modalidades de productos de alojamiento que van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento hotelero como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del establecimiento. Tal es el caso de los **hoteles de tránsito**, los cuales por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad.

Actualmente se han manifestado una gran variedad de enfoques de **gestión**, desde los orientados al producto, pasado por el enfoque de productividad y eficiencia, hasta los más recientes como la gestión de calidad total; la reingeniería de procesos y la gestión del conocimiento. Todas estas tendencias están cada vez más, dirigidas a la integración de un sistema de gestión para las entidades turísticas, particularmente las destinadas al alojamiento hotelero.

Llegar a introducir cada uno de los procesos que tienen lugar en la Gestión de Alojamiento hotelero encaminado siempre a obtener la satisfacción del turista plantea lo que, en los momentos actuales, establece un reto para las entidades dedicadas al

alojamiento turístico hotelero ya que continúan siendo un eslabón fundamental en el proceso.

2.1.2 Principales características del Plan de Negocio:

La literatura actual acerca de Plan de Negocios abarca diversos procedimientos para diseñar planes de negocio en diferentes tipos de empresas, en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito. El Plan de Negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Todos comienzan con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. (Guerrero, 2002; Pereira 2006; Fontanez 2005; Martínez, 2007) A partir del análisis de los diversos autores podemos plantear que:

1. Un Plan de Negocios es una herramienta de gestión, que permite entender mejor el producto o servicio que se ofrece, al definir con claridad los resultados finales esperados. Entonces debe establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
2. La veracidad de la información que se incluya en el Plan de Negocios es de vital importancia para su éxito, y debe elaborarse de forma clara, concisa e informativa.
3. El diseño de un buen Plan de Negocio identificará las posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación, estableciendo metas a corto y mediano plazos.
4. Para la elaboración y aplicación efectiva del Plan de Negocio es imprescindible involucrar a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación y tener programas adecuados para su realización.

2.2 Procedimiento para el Plan de Negocios del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas.

Como resultado del análisis de varios procedimientos para elaborar el Plan de Negocios, se ha considerado que ninguno responde totalmente a las características y necesidades actuales de la entidad objeto de estudio, por tanto se decide proponer un **procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas** que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de entidad.

El procedimiento consta de los pasos siguientes:

Resumen ejecutivo.

1. Descripción del negocio.
2. Productos y/o servicios.
3. Descripción del sector.
4. Estrategia de comercialización.
5. Gestión y personal.
6. Protección y normativas.
7. Plan de puesta en marcha.

8. Riesgos.

9. Información económica-financiera.

10. Información adicional.

2.2.1 Concepción teórica de los elementos componentes del procedimiento para la elaboración del Plan de Negocios en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta parte del Plan de Negocios, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este Resumen, con una extensión no mayor a las 2 páginas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.

El sumario ejecutivo debe contener:

- _ La descripción del hotel o proyecto y la proyección de sus servicios.
- _ La estructura organizativa.
- _ Sus principales iniciativas y objetivos.
- _ Las oportunidades de mercado.
- _ Las principales ventajas competitivas.
- _ Los componentes de su estrategia de comercialización.
- _ Las principales proyecciones económicas y financieras.

1.-DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Historia del hotel.

Si la firma o grupo hotelero ya existe, describir cuándo y por quién fue iniciada y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria.

1.2. Objetivo general y formas de alcanzarlo:

Es importante tener una visión a largo plazo de lo que usted desea de su hotel, y el área de alojamiento.

En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de trabajo en el área de alojamiento para mostrar los esfuerzos que el hotel dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal.

1.3. Objetivos

Es importante fijar los objetivos que se propone, para que pueda verificar si el área de alojamiento se está desarrollando en orden a estos objetivos en el corto plazo. Se puede fijar los objetivos relacionados con:

- Ocupar una posición deseada del mercado
- Las ventas
- Un incremento de las utilidades por disminución de costos
- O cualquier otro objetivo que sea importante para su hotel.

Sus objetivos deben ser efectivos, simples, y mensurables.

1.4 Localización y recursos

Describir dónde se localiza el hotel y qué facilidades dispone. Puede incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee. Además, explicar las ventajas - si las hubiera- y/o de qué forma la localización contribuye al éxito del hotel.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 Descripción de productos y/o servicios

Describir brevemente los productos y/o los servicios que ofrece u ofrecerá el hotel. Descripción general del producto. Valor distintivo para el consumidor: Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.

2.2 Producción

Describir cómo serán producidos sus productos o servicios. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que se utiliza o utilizará.

2.3 Futuros productos y servicios

Si tiene planes para actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años. Si así fuera, describir brevemente lo que se planea hacer.

2.4 Ventajas competitivas en la producción de productos y servicios

Aspectos destacables en la capacidad de gestión del producto Habitación que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores. Por ejemplo, personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.

3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

3.1 Estudios de Mercado

Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará. En este punto, se debe comentar si en el hotel se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve, si ha efectuado alguna encuesta entre sus actuales y potenciales clientes, si ha conversado con gente bien informada sobre sector hotelero a nivel internacional.

3.2 Tamaño del sector

Describir el tamaño del sector hotelero. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el número de las unidades vendidas, la cantidad de empresas, el empleo total. Puede incluir cualquier otra estadística que tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá su hotel.

3.3 Principales segmentos de los productos o servicios.

Explicar los servicios que integran el área de Alojamiento, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que el hotel deberá competir.

3.4 Principales segmentos del mercado.

Identificación del mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos. Por ejemplo, puede clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de sus bienes o servicios.

3.5 Proceso y criterio de compras de los clientes

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

3.7. Tendencias clave en el sector hotelero.

Explicar brevemente las tendencias dominantes en la Gestión de alojamiento. Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. Y cuales de esas tendencias podrían afectar el hotel en los próximos años.

3.8 Visión del sector hotelero

Considere qué servicios tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

4.-ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

4.1 Mercado objetivo

Definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región geográfica. Prever cómo los mercados pueden cambiar durante el período del Plan de Negocios

4.2 Descripción de los competidores principales

Enumerar los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de sus negocios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

4.3 Análisis de la posición competitiva

Identificar las Ventajas competitivas del hotel sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.

Sobre los competidores nacionales la ventaja competitiva estará basada en lo que ya se explicara y en el uso de última tecnología, pueden estar dadas por:

- Empleo de moderna tecnología.
- Personal calificado con amplia experiencia.
- Costos estructurales absorbidos por la actividad actual.
- Responsable de comercialización con amplio conocimiento del mercado y contactos.
- Referencias comprobables en el lugar (primeras operaciones ya realizadas)

4.4 Estrategia de precios.

Cómo están establecidos los precios de sus productos o servicios y cómo son en relación con los de sus competidores.

4.5 Estrategia de distribución

Cómo se distribuirán los productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados los clientes, y cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta.

4.6 Estrategia de Promoción

Describir cómo el hotel hace para dar a conocer su producto. Destacar las actividades que emprenderá con ese objetivo; por ejemplo, inversión en publicidad, demostraciones comerciales, mailing, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que utiliza o utilizará para llegar a sus potenciales clientes.

5. GESTIÓN Y PERSONAL

5.1 Estructura de su organización

Describir la organización del hotel y específicamente del área de alojamiento. Comentar cuánto personal dispone habitualmente y cuánto debe tener en los próximos años. Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades.

5.2 Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión. Listar con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso.

5.3 Personal

Explicar si existe necesidad de personal, cómo se va a cubrir el o los cargos que no son de nivel gerencial en el área de Alojamiento señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que está en condiciones de suministrar o si se acudirá a la capacitación externa.

5.4 Mercado de trabajo

Contemplar qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en el hotel.

5.5 Métodos de trabajo

Explicar si el hotel puede variar el método de trabajo o prestación de servicio y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación. Por ejemplo trabajar en dos turnos o más.

6. PROTECCION Y NORMATIVAS

6.1 Protección a la Propiedad Intelectual

En el caso de que los procesos, productos o servicios, se encuentren protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección, describirlos brevemente.

6.2 Cuestiones normativas

Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar la actividad de alojamiento en forma directa. Si se requiere de licencias o permisos. Qué medidas se han tomado en consideración para cumplir con las mencionadas normativas.

7. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

7.1 Implementación

Reflejar cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en el Plan de Negocios, y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo. Así como cuándo finalizarán las mismas, a través de:

- Calendario de implantación: principales actividades y responsables.
- Principales metas: momento de alcanzarlas, e interconexiones con el resto de actividades.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo.
- Alianzas estratégicas.
- Estrategia de marketing y ventas.
- Posicionamiento

8. RIESGOS

8.1 Riesgos del mercado

Identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios del área de alojamiento durante la continuación del Plan de Negocios. Si así fuera, explicar bajo que condiciones debería ocurrir para que se vea afectado, y si ha previsto alguna medida para reducir su impacto.

Diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del área de alojamiento y el hotel en sí.

8.2 Otros riesgos

Si es necesario considerar algún otro riesgo (que no sea de mercado) que pueda afectar el éxito de la Gestión de alojamiento, explicarlo indicando cómo se prevé atenuar el impacto del mismo.

Estrategias de contingencia: En el Plan de Negocio se deben incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el hotel no alcance los objetivos revisados.

9. INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

9.1 Contenido

Esta parte es muy importante pues identifica las necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades.

El hotel puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. En la etapa de preparación del Plan de Negocios se debe saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas.

Para ello, la información financiera básica que debe contener el Plan de Negocios comprende cuatro documentos principales:

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

9.1.1 Flujos financieros

9.1.2 Balance Inicial

Se requiere una información como punto de partida. Debe elaborarse una planilla que contenga los datos del balance inicial para el período correspondiente al Plan de Negocios considerado.

Además de las cifras contenidas en el Balance interesa conocer:

1. Situación a la fecha de presentación del Plan.
2. Existencias de bienes de cambio.
3. Plazos de cobranzas y pagos
4. Principales acreedores, plazos de amortización y tasas.
5. Principales contingencias incorporadas al Balance.
6. Factores que han alterado su rentabilidad.

El Balance General proyectado o pro-forma es necesario para que se conozca cómo queda la situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo del hotel.

9.1.3 Estado de Resultados proyectado a tres años con frecuencia anual.

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

10.-INFORMACIÓN ADICIONAL

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

1. CONCLUSIONES:

2. La propuesta del procedimiento, para elaborar el **Plan de Negocios del área de alojamiento en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas**, se realiza sobre la base de las diferentes metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolo a las condiciones analizadas del objeto de estudio.

El Plan de Negocio en el área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas pone de manifiesto las posibilidades de **mejorar las estrategias** de gestión y comercialización y las **medidas a implantar** para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

En el procedimiento propuesto para la elaboración del plan de negocios deben implicarse todos los directivos de la entidad objeto de estudio; pues a los empresarios cada día se les hace más necesario el empleo del mismo, por las características del mercado y la constante incertidumbre que este presenta.

El procedimiento propuesto contempla para su ejecución las tendencias más actuales de Plan de Negocios; asegurándose la derivación de las competencias necesarias, y de modo implícito, se crean las bases para que el hotel desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales del sector turístico hotelero y la previsión de las futuras, en función de las cuales se ajustan las competencias requeridas para la gestión y los procesos.

REFERENCIAS:

1. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2003) El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa (mpymes) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. 24p
2. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
3. Martínez, Carlos Cristóbal (2007). Cómo elaborar un plan de negocios. Santa clara, Villa Clara, Cuba. Informe final de Investigación.
4. Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”. 210 p.
5. Díaz de Santo (2003) El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santo S. A. Madrid-España.
6. Directo Consultora (2007) Tendencias de la Hoteleria. LA EXPANSION DE LAS CADENAS HOTELERAS EN 2007. Principales cambios y tendencias. Centro de Estudios Turísticos. Enero 2007
7. Gallegos, J. F. (2002). Gestión de Hoteles, una nueva visión. Editorial Mc Graw Hill. España.
8. Latín, Gerald W (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México: Editorial TRILLAS. Págs. 13 – 64.
9. Infante Nápoles, Maira M. (2007) Principales consideraciones sobre el plan de Negocios. Monografía digital. <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>
10. Guerreros, Manuel (2002) Elementos y desarrollo del Plan de negocios. Monografía en formato digital. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/28/eldepn.htm>
11. Pereira, Jorge E. (2006) Estructura del plan de Negocio. Monografía en formato digital. www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocios.htm
12. Fontanez, Diana (2005) preparación de su Plan de Negocios. Monografía en formato digital. <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/108.htm>
13. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004) Auditoria administrativa, Revista Administrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>