

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Ver de Cuba: Proyecto de emprendimiento para el turismo en Cuba

Trabajo final del Diplomado Europeo de Enseñanzas de Gestión

Javier Eduardo Vázquez Romero



La Habana
Febrero, 2015

*" Un cliente insatisfecho genera 32 768 estancias perdidas.
Ese es el resultado de comunicar su insatisfacción a ocho
personas por año, quienes a su vez harán lo mismo, y así
nuevamente con los otros...
Eso significa que, cada cinco años, se pierda un hotel lleno
durante todo un año".*

De la estrategia de Riu Hotels & Resorts

1. Introducción

Desde sus diversas aristas, la llamada industria del ocio es uno de los segmentos más importantes de la economía mundial. La misma abarca aquellas ofertas de productos y servicios relacionados con la recreación y el entretenimiento, con mención especial del turismo y los viajes.



Por otra parte, y según Sandoval, “quienes realizan las modernas actividades de ocio pueden generar una demanda específica de bienes y servicios que dan lugar, a su vez, a líneas de producción antes desconocidas o poco significativas en el pasado, orientadas a satisfacer la necesidad de esparcimiento y libertad de los clientes” (Sandoval, 2009).

Entre estas ofertas se agrupan las más recientes propuestas del turismo de naturaleza, que han permitido un acercamiento, un conocimiento y un disfrute más completo de aquellos entornos y elementos geográficos tanto naturales como culturales en cualquier región del planeta.

El archipiélago cubano –integrado por la isla de Cuba, la isla de la Juventud y más de cuatro mil cayos e islotes– se ubica en la cuenda del mar Caribe, en la faja intertropical del planeta, una de las regiones turísticas más importantes del continente americano, en particular para los consumidores del turismo de sol y playa, así como aquellos que optan por las opciones de turismo de naturaleza.

De ahí que el desarrollo de proyectos dirigidos a explotar nuevas posibilidades o promover nuevas ofertas para el desarrollo y la diversificación del turismo en Cuba resulten potencialmente atractivos, tanto para las empresas oferentes como para buena parte de los clientes que la eligen como destino turístico.

Es en este contexto que se inscribe nuestra propuesta –**Ver de Cuba**–, la cual consiste en un proyecto de emprendimiento para el desarrollo de fotosafaris

submarinos en varios puntos de la geografía cubana, práctica apenas aprovechada por las empresas y entidades turísticas del país y que muestra tendencias favorables en otros mercados de la región. Ver anexo 1

Tal y como mencionan Vinaixa y Bieto, entendemos por emprendimiento un "comportamiento que incluye el descubrimiento de una oportunidad, la toma de una iniciativa, la búsqueda y organización de recursos y la asunción de un cierto riesgo de fracaso". Se trata, además, de una propuesta de emprendimiento independiente, toda vez que no aparece asociada a ninguna organización.



Una de las herramientas gerenciales de más reciente introducción, tendiente a acometer investigaciones de esta índole, es la generación del modelo de negocio (Business Model Generation, según Osterwalder y Pigneur, 2010).

La misma permite construir la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor. Su elemento principal radica en el análisis de nueve elementos básicos para el desempeño organizacional, los cuales (como se expone más adelante) son ubicados en un diagrama o lienzo (*canvas*) que de una manera relativamente sencilla permite establecer y visualizar las relaciones entre las nueve categorías evaluadas.

Es así que al emprender este estudio nos planteamos un objetivo general y tres específicos, los cuales son enunciados a continuación.

Objetivo General:

Diseñar un nuevo proyecto de emprendimiento –fotosafaris submarinos– orientado a la industria turística cubana.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar brevemente el entorno actual del turismo en Cuba.
2. Aplicar el modelo de generación de negocios al proyecto propuesto.
3. Argumentar con evidencias específicas la idea planteada.

2. Desarrollo

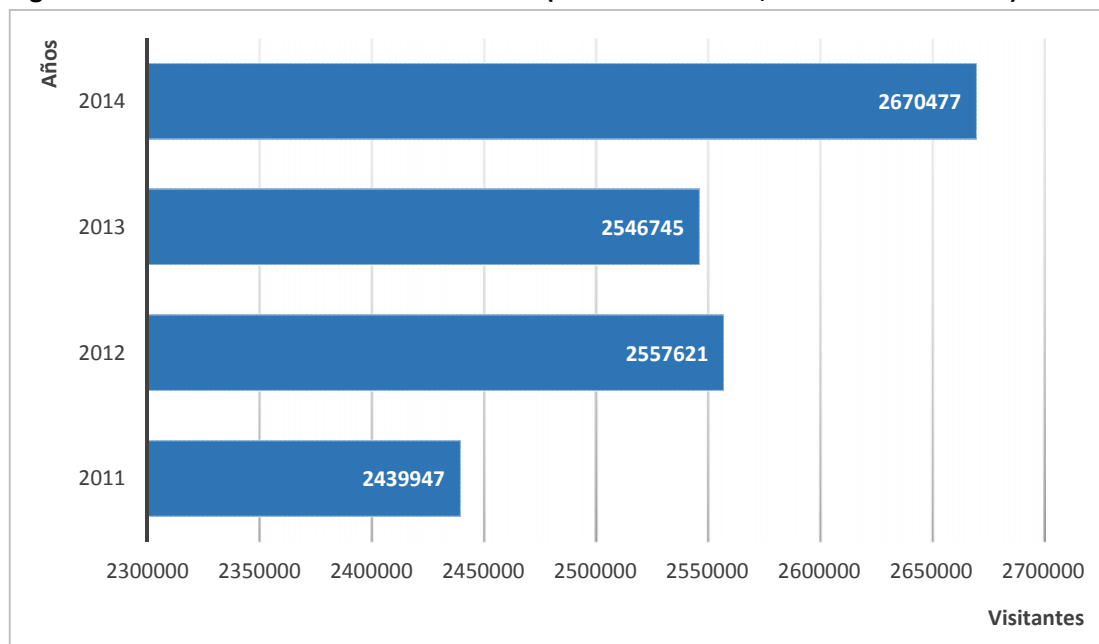
2.1. Diagnóstico situacional

2.1.1. Mercado turístico cubano. Clientes

En 2014 Cuba superó, por vez primera en su historia, la cifra de 3 millones de visitantes. Figura 1. Los volúmenes más importantes arribaron de mercados emisores bien establecidos, tales como Canadá, Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia, Rusia, México, entre otros; mientras que el mercado cubano afianzó su posición dentro de los consumidores más significativos de la oferta turística cubana.

Como se constata, de los ocho primeros mercados emisores, siete corresponden a países desarrollados de latitudes frías, en donde existe cierta preferencia por el turismo de naturaleza y las opciones de sol y playa durante el invierno boreal, temporada alta del turismo en Cuba y otros países de la región (Ramos, Ramos y Ramos, 2004). Ver anexo 2.

Figura 1. Arribo de visitantes internacionales (enero-noviembre, últimos cuatro años)



Fuente: ONEI, 2014

Desde el punto de vista del arribo de visitantes en el 2014, según los motivos de viaje, la gran mayoría (99,2%) de las llegadas se corresponden con el ocio y recreo, lo cual enfatiza la relevancia de la actividad turística para la economía del país. Tablas I y II. Ver anexo 3.

Tabla I. Arribos de visitantes según motivos de viaje. Cierre, septiembre 2014

Motivos de viaje	Arribos	Porcentaje
Ocio y recreo	2 117 987	99,2
Negocios y motivos profesionales	12 451	0,6
Salud	3 729	0,2

Fuente: ONEI, 2014

Tabla II. Arribos de visitantes según grupos de edades. Cierre, septiembre 2014

Cohorte	Número de turistas	Porcentaje
Menores de 15	158 837	7
Entre 15 y 50	1 248 827	54,5
Mayores de 50	880 515	38,5

Fuente: Adaptado a partir de ONEI, 2014

Se observa que la cohorte más representada (54,5 % de los arribos) se corresponde con los grupos etarios que con mayor probabilidad pueden consumir la oferta de **Ver de Cuba**, como veremos más adelante.

2.1.2. Mercado turístico cubano. Destinos, hoteles y otras ofertas

Pérez (2006) define como destino turístico al “conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas”. Así, un destino turístico está compuesto por varios procesos fundamentales, capaces de generar los satisfactores para los clientes. Estos procesos se agrupan de la siguiente forma:

Acceso: permiten la entrada del turista al destino elegido. Incluye las agencias de viajes, aeropuertos, líneas aéreas, aduana, inmigración, cruceros, agencias transportistas, entre otros.

Atractivo: recursos que originan en el turista el deseo de viajar al destino: playas, centros recreativos, cabarets, teatros, recursos naturales, eventos (culturales, deportivos, científicos, académicos, históricos, arqueológicos y de negocios), atención médica, entre otros.

Hospedaje: medios e instalaciones que aseguran el descanso físico del turista.

Facilidades: conjunto de actividades que determinan la oferta complementaria a los atractivos y el hospedaje. Servicios que propician la adquisición de productos deseados por el turista, se refiere a restaurantes, cafeterías, bares, mercados, correos (tradicional o electrónico), teléfonos, servicios de Internet, tiendas, entre otros.

Infraestructura: todas aquellas actividades o servicios que los turistas perciben de modo más o menos indirecto, pero que pueden resultar determinantes en la percepción sobre el destino: carreteras, proveedores de electricidad, agua, comunicaciones e insumos, agencias empleadoras, escuelas formadoras, estructuras organizativas de dirección, conservación del medio ambiente, empresas constructoras, inversionistas, entre otras.

Por otra parte, en Cuba se han identificado cuatro enclaves turísticos de primer orden: La Habana, Varadero, cayería Jardines del Rey y costa norte de Holguín. Aunque en la capital prevalecen las ofertas asociadas al turismo de ciudad como al turismo patrimonial –recordemos que la Ciudad Vieja de La Habana y su Sistema de Fortificaciones fue la primera plaza cubana distinguida por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, hecho que aconteció en el año 1988– su proximidad a instalaciones turísticas de sol y playa, así como el hecho de contar con numerosos pecios próximos a su línea costera, propician que buena parte de los turistas que la visiten realicen excursiones o cortas estancias asociadas al mar y su entorno. Los otros tres destinos mencionados corresponden propiamente al turismo de sol y playa.

En el año 2014 se explotaban en Cuba 335 hoteles, de los cuales 62 operan bajo contratos de administración con 13 cadenas hoteleras foráneas, europeas en lo fundamental. Tabla III. Incluso, la empresa Meliá Hotels International pretende abrir –en Cuba y en este propio año– su mayor hotel fuera de España, con 1,176 habitaciones. Ver anexo 4.

La capacidad de alojamiento de estos 335 inmuebles es de 58,434 habitaciones, capaces de cubrir el 48% de las operaciones de alojamiento en el país; mientras que el resto de la demanda de capacidades es atendido por parte de la iniciativa privada (pequeñas villas o domicilios particulares) y en menor medida, por bases de campismo, estas últimas asociadas en su totalidad a las ofertas de turismo de naturaleza.

Tabla III. Principales cadenas hoteleras que operan instalaciones en Cuba

Cadena	País	Hoteles
Meliá Hotels International	España	27
Gran Caribe	Cuba	18
Habaguanex	Cuba	17
Cubanacán	Cuba	12
Iberostar	España	10
Gaviota	Cuba	5
Hoteles Occidental	España	4
Hoteles Blau	España	3
Roc Hotels	España	3
Barceló	España	2
H10	España	2
Be Live Hotels (Globalia)	España	2
NH Group	España	1
Palco	Cuba	1
Blue Diamond Hotels	México	1

Fuente: Elaboración propia

Del total de hoteles, 218 (65%) son instalaciones categorizadas con 4 ó 5 estrellas y 238 (71%) corresponden a hoteles de sol y playa, mientras que 68 (23%) y 7 (2%) se dedican al turismo de ciudad y al de naturaleza, en ese orden. Por otra parte, más de la mitad de estos inmuebles datan de los últimos quince años, por lo

que sus estándares resultan cuando menos adecuados para el tipo de visitante que más frecuenta la isla.

Asimismo, en el contexto turístico cubano operan un grupo de cadenas o entidades extra hoteleras, cuyos negocios se inscriben dentro de la categoría de Facilidades, según la clasificación propuesta por Pérez (2006) ya mencionada en este documento. Tabla IV.

Tabla IV. Principales cadenas extra hoteleras de la industria del ocio en Cuba

Nombre	Principales negocios o actividades
Caracol	Red de tiendas al detalle en los hoteles y otras plazas turísticas
Cubatur	Organización profesional de viajes, servicios receptivos y de turoperadores
Habaguanex	Servicios turísticos varios en la ciudad vieja de La Habana (incluye hoteles)
Havanaautos	Renta de autos, microbuses y autobuses
Palmares	Restauración, centros de arte y entretenimiento, actividades deportivas, de naturaleza y aventura.
Rumbos	Entretenimientos varios, paseos y giras turísticas
Transtur	Transporte por carretera (autobuses, autos, taxis y otros medios)
Turarte	Espectáculos artísticos en diferentes formatos
Turnat	Agencia de viajes. Principal proveedor del turismo de naturaleza

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Mercado turístico cubano. Impacto económico

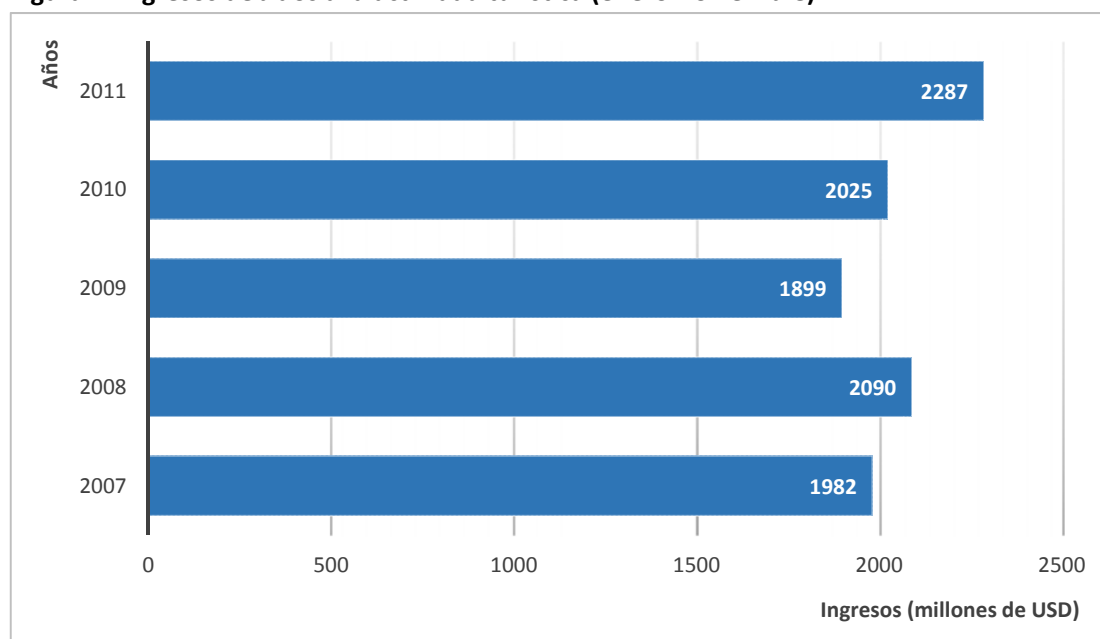
Continuando con una tendencia observada en los últimos años, en el 2014 el turismo representó la segunda actividad económica del país, logrando ingresos por un monto de unos 2 500 millones de dólares estadounidenses (USD); solo superado por la exportación de servicios profesionales, rubro que generó entradas que sobrepasaron los 6 000 millones de USD en igual periodo (ONEI, 2014).

Figura 2.

De mantenerse la tendencia creciente de consumo del mercado turístico en Cuba, que incluso puede mostrar crecimientos importantes con la afluencia de visitantes desde los Estados Unidos de América en un corto a mediano plazos, se pudieran alcanzar niveles de ingresos sin precedentes para el país. Ver anexo 5. Por otra parte, para los próximos años se esperan importantes aportes en términos de

inversiones, ejecución y restauración de obras de infraestructura para el turismo, concebido este visto en su perspectiva más amplia, y con rubros prominentes como los campos de golf, las marinas y los hoteles y resorts de alta categoría (cinco estrellas de lujo).

Figura 2. Ingresos debidos a la actividad turística (enero-noviembre).



Fuente: ONEI, 2014

Otro aspecto de interés es que Cuba (fundamentalmente La Habana) se ha reincorporado como destino para algunas líneas de cruceros y otras embarcaciones turísticas de gran porte, lo cual representa una oportunidad que, de ser bien aprovechada, resultaría muy atractiva como parte del turismo multi destino en la región, opción que promueven varios gobiernos de los países de la cuenca del mar Caribe. Además, La Habana fue elegida como una de las “siete ciudades maravilla” en la reciente votación mundial de New7Wonders (www.new7wonders.com/cities), un reconocimiento que se asocia al incentivo del turismo y al posible incremento de visitantes a corto y mediano plazos.

No obstante, para el éxito en el mercado del turismo internacional cualquier destino debe asegurar que su atractivo global, y la totalidad de las experiencias

que ofrecen a los visitantes deben igualar o superar la de aquellos destinos alternativos que se abren a los visitantes potenciales. En este sentido, Dwyer y Kim postulan que el desarrollo de un modelo de competitividad de destino, así como la designación de un conjunto asociado de indicadores, permitirá la identificación de las fuerzas y debilidades relativas de las distintas ofertas turísticas, que pueden ser utilizados por la industria y los gobiernos para incrementar los números, el gasto y los impactos económicos del turismo (Dwyer y Kim, 2002).

En tal sentido, analicemos algunos problemas detectados en el mercado turístico cubano, en particular aquellos referidos a nuestra propuesta.

2.2. Principales problemas e insatisfacciones detectadas

“La competitividad de un destino está ligada a su capacidad para ofrecer bienes y servicios en mejores condiciones que otros –en aspectos relacionados con la experiencia vivida– considerados importantes por los turistas”. (Ramos, Ramos y Ramos, 2004).

Desde esa perspectiva, y como ya apuntábamos, más de la mitad de los visitantes que arriban a Cuba son personas jóvenes, lo que sumado a que la mayor parte del fondo habitacional del país –71 % de los hoteles –como se ha dicho– se ubica en destinos de sol y playa, propicia que la propuesta mostrada por **Ver de Cuba** resulte potencialmente atractiva. En tal sentido, según funcionarios de la cadena Cubanacán entrevistados para este estudio, la solicitud de opciones y paseos exclusivos, o que incluyan incursiones al mundo submarino, se ubican entre las preferencias de los visitantes alojados en los hoteles de dicha organización, muchos de los cuales concurren a las instalaciones turísticas con intereses y solicitudes específicas, al estar previamente bien informados.

Hasta el momento, en los mares cubanos se han identificado y caracterizado 44 sitios con atractivos excepcionales para la práctica del buceo y la fotografía submarina, cifra que distinguen a Cuba como un destino relevante para estas actividades. Estos lugares se hallan dispersos por toda la plataforma insular del archipiélago y se destacan, además de sus aguas transparentes, por la abundancia de formaciones coralinas, pecios, cavernas submarinas, ecosistemas bien conservados, o la combinación de estos elementos; siempre en lugares de relativamente fácil acceso por tierra o mar.

Sin embargo, de estos 44 puntos solo 18 (41%) aparecen en las ofertas turísticas promovidas por las diferentes cadenas turísticas del país; toda vez que es mayormente en los hoteles y grandes enclaves turísticos donde existe la infraestructura adecuada para la práctica del buceo, aunque con la debilidad de que en todos los casos los solicitantes deben contar con su propio equipo fotográfico, que en la gran mayoría de los casos no cumple los requisitos mínimos para su empleo en la fotografía submarina.

Por otra parte, estas 18 zonas de buceo coinciden con aquellas más cercanas a las instalaciones hoteleras de sol y playa; donde además existan marinas o instalaciones preparadas para el atraque y el adecuado avituallamiento de los elementos necesarios para la inmersión segura (escafandras autónomas, botellas de aire comprimido, personal entrenado, puntos para la atención médica, entre otros).

2.3. Tratamiento a los problemas detectados

El reconocimiento preciso de los problemas en las organizaciones, y la toma de decisiones oportuna para contrarrestarlos, resultan determinantes para su buen desempeño. Así, Batley propone cinco etapas para desarrollar el proceso decisorio de manera efectiva, las cuales se identifican a continuación (Batley, 2002).

1. Definir los objetivos y los propósitos de la decisión.
2. Reunir los hechos y la información necesarios para tomar la decisión.
3. Determinar los cursos de acción alternativos disponibles.
4. Evaluar cada alternativa y elegir la más apropiada.
5. Actuar para implementar la decisión de la mejor manera, controlar los efectos de dicha decisión y revisarla si fuera necesario.

Ya identificados los problemas pertinentes a este estudio, se precisa del diseño de posibles soluciones. En tal sentido, nuestra propuesta se circunscribe en la idea de un nuevo negocio, así como su correspondiente modelo de negocio, el cual permita analizar e interrelacionar los diferentes elementos involucrados.

El emprendimiento de nuevos negocios supone el diseño y la implementación de numerosos procesos, tácticos y estratégicos, la mayoría con una alta incertidumbre. Desde esa perspectiva, un aspecto medular para elaborar un modelo de negocio radica en la identificación de oportunidades pertinentes a cada caso, en su momento y su espacio.

Así, en el presente estudio se han identificado dos tipos de oportunidades principales. Estas han sido categorizadas como oportunidades geográficas o turísticas, aun cuando exista una estrecha relación entre ambas, como se observa a continuación.

Desde el punto de vista **geográfico** fueron reconocidas las siguientes oportunidades:

1. La República de Cuba abarca el mayor archipiélago de la cuenca del mar Caribe, con más de 4 000 islas, isletas y pequeños cayos. La longitud total de sus costas supera los 5 700 kilómetros.

2. Se presenta un clima tropical con influencia marítima. Por su situación geográfica, se encuentra en una latitud muy cercana al Trópico de Cáncer, lo cual condiciona la existencia de una elevada radiación solar durante todo el año.
3. De modo general, las costas y fondos marinos cubanos presentan poco daño ambiental, con numerosas zonas naturales o muy poco antropizadas.
4. Abundan los ecosistemas coralinos en sus aguas nítidas y poco profundas –de hecho, la tercera barrera de coral más extensa del planeta está en Cuba–. Estos biosistemas suelen presentar tasas muy elevadas en cuanto a diversidad biológica y el buen estado de sus comunidades marinas.
5. En varios puntos de la isla se han descubierto pecios que datan desde la época colonial hasta el siglo XX.
6. Por su topografía estrecha y alargada, ningún punto de la geografía cubana dista del mar más de cien kilómetros.

Por otra parte, desde la perspectiva **turística** referimos las siguientes oportunidades:

1. En los principales mercados emisores de turismo hacia el país, Cuba aparece posicionada preferencialmente como un notable destino de sol y playa.
2. Aun y cuando en las dos últimas décadas la actividad turística en Cuba ha sido fuertemente impulsada por el gobierno, existen potencialidades en variantes poco explotadas –o sin explotar–, como es el caso de los fotosafaris.
3. La infraestructura turística en las zonas costeras o aledañas a las costas (hoteles, marinas, puntos de atraque, entre otras) es relativamente moderna y funciona de manera apropiada.
4. Varias de las principales ciudades cubanas (La Habana, Santiago de Cuba, Cienfuegos, Matanzas, entre otras) se asientan sobre las costas.
5. Hoy son 18 las zonas del país donde se oferta usualmente el buceo (ya sea con escafandra y aire comprimido o el denominado “snorkeling”). Se reconoce la existencia de potencialidades para habilitar nuevas áreas.

6. A excepción de los pocos días que anteceden o suceden al paso de tormentas tropicales o huracanes, se puede practicar el inmersionismo durante todo el año.
7. “Democratización” y difusión del hábito de hacer y compartir fotografías –propiciado por la expansión de las cámaras digitales y las redes sociales–.

2.4. Soluciones y puesta en práctica

Como ya hemos mencionado, “un modelo de negocio describe la lógica con la cual una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010). De ahí que resulte fundamental, como punto de partida, formular el modelo en cuestión visto desde la perspectiva de la creación y posterior entrega de valor para los consumidores, con la consecuente obtención de valor por parte del oferente.

Los procesos de creación, entrega y captura de valor son diversos y de naturaleza compleja, fundamentándose en su esencia en al menos uno de las siguientes formas (Vinaixa y Bieto, 2010). Tabla V

Tabla V. Atributos relacionados con la creación, entrega y captura de valor

Formas	Descripción
Novedad	Satisfacer nuevas necesidades
Rendimiento	Mejorar rendimiento de los satisfactores
Personalización	Ajustar satisfactores a clientes o segmentos concretos
Contribución	Aportar algo que permita que se realice el trabajo
Diseño	Condición importante en algunos sectores industriales
Marca	Atributo relacionado con el estatus
Precio	Ofrecer valor similar a un precio inferior
Reducción de costes	Contribuir a que los consumidores reduzcan sus costes
Reducción del riesgo	Referido a riesgo de compra y riesgo de uso
Facilidad de uso o acceso	Facilita el uso o el acceso a los satisfactores

Fuente: Adaptado de Vinaixa y Bieto, 2010

La idea que propone el presente estudio es la creación de un servicio de fotosafaris submarinos en el archipiélago cubano (nombrado **Ver de Cuba**, como ya se ha mencionado). Esta denominación, que no compite con otros nombres dentro del sector turístico cubano, aparece fuertemente asociada con la fotografía y el color verde, este último vinculado a los temas ecologistas y de protección ambiental. Hasta el momento no existe una oferta de este tipo en el país, aunque muchos de los turistas que acuden a sus playas practican la actividad por su cuenta o asociados en pequeños grupos de inmersionistas.

De acuerdo con lo expuesto en la tabla V, la creación, entrega y captura de valor en **Ver de Cuba** se sostiene en atributos de novedad y personalización, toda vez que es una oferta novedosa para el turismo cubano, dirigida a necesidades no atendidas, o acaso satisfechas de manera apenas perceptible; por otra parte, en buena medida es factible el ajuste del servicio en función de las solicitudes de los consumidores, por lo tanto, la personalización por segmentos, e incluso individuos, es otra de las formas en que se gestiona el valor.

Las nueve categorías descritas en el modelo de negocio generado para **Ver de Cuba** son examinadas a continuación. Este análisis parte de la definición de los clientes, seguido de la proposición de valor y los canales clave, hasta finalizar con la estructura de coste; tal y como postulan los ya mencionados creadores de esta herramienta, Osterwalder y Pigneur. Este enfoque permite visualizar los aspectos cardinales desde el primer momento, aunque una vez que se hayan determinado las restantes categorías se recomienda revisar el modelo generado desde una visión integral, efectuando los ajustes que puedan resultar necesarios.

Veamos entonces la propuesta que hacemos para **Ver de Cuba**, no sin antes caracterizar brevemente cada una de las categorías incluidas en el modelo:

1. **Segmentos de clientes:** Precisa los grupos de personas (naturales o jurídicas) a los cuales se pretende acceder y satisfacer. Representan el punto de partida de cualquier modelo de negocio.

Ver de Cuba: Tres son los segmentos clave en este caso: turistas de sol y playa practicantes del buceo y la fotografía subacuática; turistas amantes de la naturaleza marina y turistas con interés sociocultural en los pecios.

2. **Proposición de valor:** Describe la mezcla de productos y servicios capaces de crear valor para los segmentos de clientes ya definidos.

Ver de Cuba: Fotosafaris submarinos en zonas exclusivas, oferta que representa una manera novedosa de conocer a Cuba.

3. **Canales:** Refiere como el oferente se comunica con el cliente y le aproxima su proposición de valor.

Ver de Cuba: Se han identificado los siguientes: vendedores de ofertas turísticas, agentes promotores en ferias y bolsas de trabajo asociadas al Turismo, editores del Directorio Turístico de Cuba y los sitios de Internet que compilan información y publicitan las ofertas turísticas cubanas.

4. **Relaciones con los clientes clave:** Precisa los tipos de relaciones (personales o virtuales) que el oferente establece con los segmentos de clientes clave.

Ver de Cuba: Se prevén tres tipos de relaciones: co-creación (colaboración con clientes conocedores para ajustar, modificar o dar lugar a nuevas ofertas) asistencia personal (basada en la comunicación y la relación interpersonal para facilitar los procesos) y comunidades de clientes (grupos de personas identificadas con el buceo y la fotografía subacuática, unidos en foros de discusión u otras similares).

5. **Fuentes de Ingresos:** Representa el flujo de caja capaz de generarse desde cada segmento de clientes clave.

Ver de Cuba: Los ingresos del modelo se sustentan en las ventas de la proposición de valor (fotosafaris) o en el alquiler de cámaras fotográficas y otros accesorios (luces, lentes u objetivos, entre otros).

6. **Recursos clave:** Describe los bienes clave necesarios para que funcione el modelo de negocio.

Ver de Cuba: Tres son los recursos esenciales: Buzos-guías (conocedores al detalle de las zonas de inmersión y sus alrededores), cámaras fotográficas y sus accesorios (aptas para la fotografía submarina) y locales especializados (oficinas y puntos para la preparación y avituallamiento de los clientes).

7. **Actividades clave:** Refiere las acciones más importantes que debe emprender el oferente para hacer funcionar el modelo de negocio.

Ver de Cuba: Desde esta perspectiva, y considerando que la proposición de valor significa un negocio nuevo dentro del contexto turístico cubano, se proponen cinco actividades clave: promoción de la oferta (como comunicación de marketing), navegación (permitir el acceso marítimo a las zonas de buceo) fotografía submarina (atributo principal atributo que entrega la oferta), buceo seguro (indispensable en términos de seguridad, si no se cumple la oferta debe retirarse) y prospección de nuevos sitios para la inmersión (futuro estratégico de la propuesta de valor).

8. **Socios clave:** Precisa la red de suministradores y socios clave que hacen funcionar el modelo de negocio.

Ver de Cuba: Marinas y pequeños puertos (alquiler y avituallamiento de embarcaciones, escafandras y otras facilidades necesarias), hoteles, agencias de viaje, autoridades de frontera (control de navegación y seguridad fronteriza), así como las agencias de control y regulación ambiental (monitoreo de las zonas de buceo y sus entornos aledaños).

9. **Estructura de costes:** Muestra todos los costes previstos para operar el modelo de negocio.

Ver de Cuba: Al respecto, se identifican los siguientes componentes: salarios, pago de licencias (para navegación y practicar el buceo), costes de promoción, alquileres (buses, barcos y escafandras).

Definidas ya las nueve categorías que permiten generar el modelo de negocio, son distribuidas según el diagrama (lienzo) propuesto por sus autores. Figura 3.

Una vez construido el gráfico o lienzo, nos permite ilustrar de manera sencilla aunque con un enfoque integral, las relaciones entre los diversos componentes del plan, así como alinear el plan diseñado con los procesos y acciones que se establecen a partir de lo planeado.

Figura 3. Modelo de Negocio (Business Model Canvas):
Lógica de como una organización **crea, entrega y captura valor**

Socios: - Marinas (barcos y escafandras) - Hoteles - Agencias de viaje - Autoridades de frontera - Agencia de control y regulación ambiental	Actividades: - Promoción - Fotografía - Navegación - Buceo seguro - Prospección (nuevos sitios de buceo)	Propuesta: - Otra manera de conocer a Cuba - Fotosafaris submarinos en zonas exclusivas	Relaciones: - Co creación - Asistencia personal - Comunidades de clientes	Clientes: - Turista playero (practicante del buceo) - Turista con interés por la naturaleza marina - Turista con interés en los pecios
	Recursos: - Buzos - guías - Cámaras y accesorios - Locales		Canales: - Vendedores - Promoción en hoteles, ferias y bolsas de turismo - Internet - Directorio turístico de Cuba	
Costes: - Salarios - Licencias - Promoción - Alquiler (buses, barcos y escafandras)		Ingresos: - Ventas - Alquileres (cámaras y accesorios)		

Fuente: Elaboración propia, a partir de la propuesta de Osterwalder y Pigneur, 2010

Es pertinente destacar que cuatro componentes (clientes clave, propuesta de valor, relaciones con clientes clave y canales clave) encarnan a las actividades relacionadas con las acciones de venta; mientras que otros cuatro elementos del modelo (la propia proposición de valor, actividades clave, recursos clave y los socios clave) se relacionan con producir un producto o servicio. Finalmente, las estructuras de costes y las fuentes de ingresos representan las finanzas del modelo (Vinaixa y Bieto, 2010).

Una vez planteado el modelo de negocio se debe validar su factibilidad y sustentabilidad. Para ello se proponen las siguientes acciones:

1. Indagar en agencias de viaje y hoteles (localizados en distintas provincias cubanas) acerca de la aceptación potencial de esta nueva oferta. La investigación puede basarse en una encuesta o un cuestionario, orientados preferencialmente hacia personas menores de 55 años que viajen sin hijos pequeños y opten por las ofertas de sol y playa.
2. Seleccionar pequeños grupos de turistas (clientes potenciales del servicio) alojados en hoteles cercanos a las zonas de inmersión e invitarles a una sesión de fotografía submarina (se les facilita escafandra y cámara fotográfica). Concluida la jornada de buceo se debe entrevistar o aplicar una encuesta para evaluar criterios acerca del servicio, su nivel de aceptación, escuchar sugerencias y posibles propuestas de mejora, entre otras.

Ahora bien, recordemos que la aplicación del modelo de negocios se refiere, a la generación de una idea capaz de generar valor para clientes y oferentes. Como se expone en la literatura reciente “una de las intenciones fundamentales de la apuesta por estas acciones que impulsan la innovación, la generación de nuevos negocios e ideas de negocio es la de dar salida mediante el emprendedurismo” (Santandreu, Canós y Marín, 2014).

Pero esa idea o propuesta emprendedora, más allá de la generación del modelo de negocios, debe evaluarse mediante otras herramientas, pues es

bien sabido que no toda idea representa, necesariamente, una buena oportunidad de negocio.

Una de las herramientas más comunes para la evaluación de posibles emprendimientos es el plan de negocio. Como aseveran Vinaixa y Bieto en el artículo ya citado, “una vez decididos por un modelo de negocio inicial determinado, debe procederse a planificar el despliegue e implementación de la nueva empresa, para lo que deberán cuantificarse y explicitarse todos los elementos relacionados con la misma. Esta cuantificación y planificación es lo que propiamente configura el plan de negocio” (Vinaixa y Bieto, 2010).

Ahora bien, el presente documento no abarca la elaboración del plan de negocio, objetivo que trasciende los propuestos por nuestro equipo docente. No obstante, consideramos pertinente incluir esta breve mención de dicha herramienta con el propósito de explicitar que el instrumento presentado (generación de modelos de negocio) debe complementarse con la consecuente elaboración de un plan de negocio que analice tanto la organización como su entorno en un sentido más profundo y abarcador.

3. Conclusiones

1. Se ha diseñado un proyecto de emprendimiento (**Ver de Cuba**), consistente en la oferta de fotosafaris submarinos al mercado de la industria turística cubana, en particular aquellos que optan por el turismo de sol y playa.
2. Se han caracterizado algunas de las variables del entorno turismo en Cuba que resultan relevantes para **Ver de Cuba**.
3. La aplicación del modelo de generación de negocio (*Business Model Canvas*) para el proyecto propuesto se ha ejecutado de manera exitosa.
4. Una adecuada argumentación basada en evidencias respalda la idea propuesta; la cual permite aprovechar una serie de oportunidades identificadas en este estudio y minimizar algunas de las incertidumbres propias del mercado turístico.

4. Bibliografía

Dwyer, L. y Kim, Ch. (2002). *Destination Competitiveness: A Model and Determinants* En: www.ttra.com/pub/uploads/007.pdf. Última consulta: 12 de enero, 2015

Graglia, J.E. y Heinig, P.G. (2002). *La industria del tiempo libre*. Córdoba, Argentina. En: www.joseemiliograglia.wordpress.com. Última consulta: 7 de enero, 2015.

Menchaca, R. (2014). *Industria del ocio pone sus ojos en cayería del centro norte del país*. El Economista de Cuba, Nro. 476. Edición on-line. 1 de agosto, 2014. En: www.eleconomista.cubaweb.cu/2014/nro476/turismo.html. Última consulta: 7 de enero, 2015.

ONEI (Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba). Anuario Estadístico de Cuba, 2014. Sección Turismo. En: www.one.cu. Última consulta: 12 de enero, 2015.

Osterwalder, O y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. 281 pp.

Pérez, R. (2007). *Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad el destino turístico holguinero*. Tesis en opción al grado científico en Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

Ramos, A.M.; Ramos, C.E. y Ramos, R.M. (2004). *Análisis de las preferencias del turista hacia un destino turístico maduro*. Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa. 10(2) pp: 131-139.

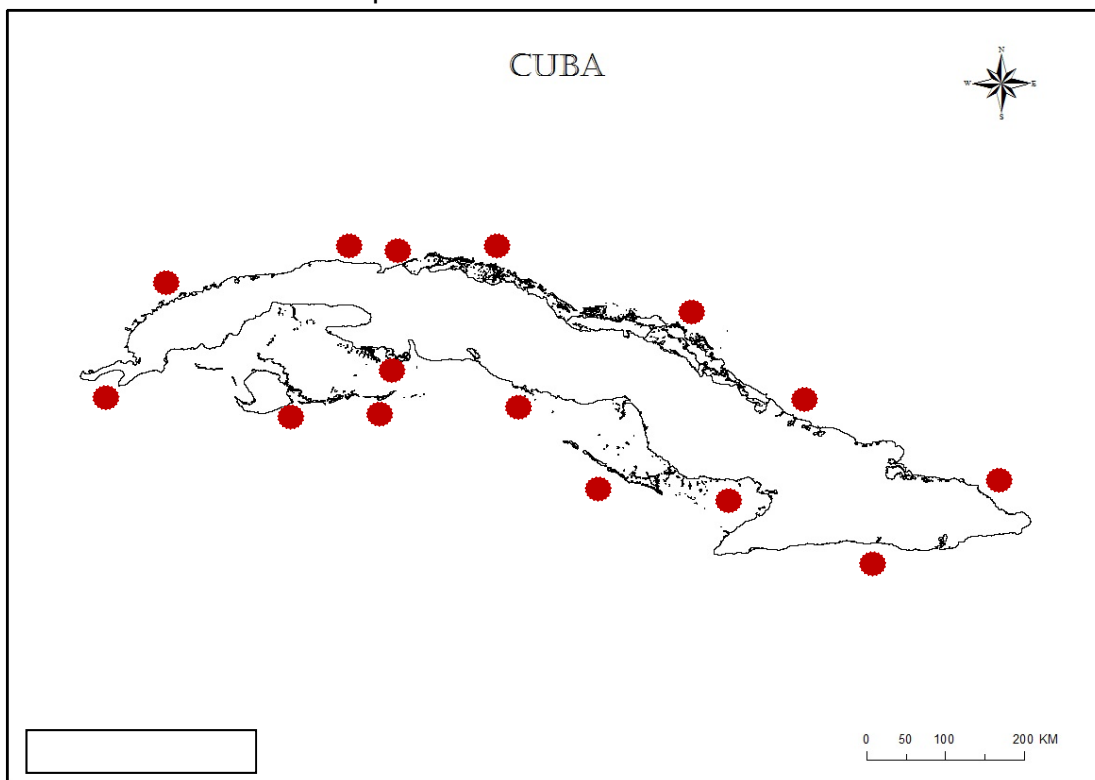
Sandoval, Y. (2009). *La industria del ocio, el nuevo consumismo de masas en el Siglo XXI*. Topofilia 1(3). En: <http://topofilia.net/turismoyciudad.html>. Última consulta: 7 de enero, 2015.

Santandreu, C., Canós, L. y Marín, J.R. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Universitat Politècnica de Valencia. EPSG. Artículos docentes. En: <http://riunet.upv.es/handle/10251/4744>. Última consulta: 7 de enero, 2015.

Vinaixa, J y Bieto, E. (2010). *Entrepreneurship*. En: El MBA de ESADE, capítulo 14. pp: 451-498.

Anexos

Anexo 1. Cuba. Principales zonas de buceo en explotación (año 2014).
Obsérvese su distribución por todo el territorio nacional



Costa Norte, de oriente a occidente:

Baracoa, Santa Lucía, Cayo Romano, Jardines del Rey, Varadero, Jibacoa, Cayo Saetía

Costa Sur, de oriente a occidente:

Santiago de Cuba, Golfo de Guacanayabo, Jardines de la Reina, Casilda, Ciénaga de Zapata, Cayo Largo del Sur, Isla de la Juventud, Cabo Corrientes

Anexo 2. Artículo publicado en el Directorio turístico de Cuba.

Directorio turístico de Cuba
Boletín semanal de la industria turística cubana

Cuba: Una apuesta a favor del sol y el mar

Directorio turístico de Cuba. 3 de noviembre, 2014

Cuba, ubicada entre los destinos turísticos de mayor atractivo en la región del Caribe, dispone de excelentes ofertas para la industria del ocio, avaladas por la creciente afluencia de vacacionistas a la mayor de Las Antillas.

Naturaleza exuberante, tradiciones centenarias e historia se dan la mano en un territorio superior a los 110 mil kilómetros cuadrados, con casi cinco mil 800 kilómetros de costas y de ellos unos 600 dedicados a las playas cubanas.

Estas últimas, combinadas con un clima tropical, arenas finas, aguas transparentes y cálidas, integran una opción imposible de rechazar para los vacacionistas.

Aunque la temperatura media de la isla oscila en torno a los 24,6 grados centígrados, las excelentes playas cubanas de blancas arenas y transparentes aguas actúan como una especie de atracción única para los visitantes.

En la propia capital, la presencia de las playas apunta hacia el este, donde se localiza el llamado Circuito Azul, con más de 15 kilómetros de franja costera, con especial destaque para el sitio conocido como Santa María del Mar.

En su vecindad, Jibacoa capta la atención de los visitantes, gracias al peculiar diseño de un sitio de tranquilas aguas, flanqueadas por elevaciones de hasta 100 metros de altura paralelas a la costa, con una agradable sensación de privacidad.

En el occidente cubano, el famoso balneario de Varadero acapara 22 de los kilómetros que corresponden a las playas cubanas, listo siempre con sus transparentes aguas y blancas arenas.

Pero no todo es del color de la nieve entre las playas cubanas, también se localizan sitios con arenas negras, como la llamativa Bibijagua en la Isla de la Juventud, o de color pardo, en Marea del Portillo, en la oriental provincia de Granma.

Hacia la zona central del país caribeño, la Península de Ancón ostenta el mérito de contar con las mejores entre las playas cubanas de la Costa Sur, con fondos marinos de escarpado relieve y abundante presencia del coral negro.

En Villa Clara, cayo Santa María acoge en apenas 13 kilómetros de extensión amplias extensiones de arena y mar prácticamente vírgenes, listas para el deleite de los clientes más exigentes.

Para algunos entendidos, Santa Lucía -en la provincia de Camagüey- califica como el Edén escondido y una de las mejores playas cubanas y del mundo, con arenas de color crema y facilidades para la práctica de todo tipo de actividad náutica.

El toque singular lo da una enorme barrera coralina -calificada por muchos expertos como la segunda más extensa del orbe-, que protege a la zona y se extiende a lo largo de unos 400 kilómetros paralela a los cayos Sabinal, Guayaba, Romano y Cruz. La formación de corales, localizada paralela a las costas de los cayos muestra una línea continua de espuma que resguarda la variada vida animal de la zona, con unas 200 especies de esponjas, 500 de peces tropicales y hasta 50 de corales, desde el negro hasta los famosos "Cuerno de Ciervo" y "Ramillete de Novia".

También en Jardines del Rey, uno de los principales polos turísticos del país, 30 kilómetros de playas cubanas vírgenes esperan por los vacacionistas en los cayos Coco y Guillermo.

Mientras, en el oriente cubano Holguín tiene una posición clave, pues acoge a Bariay, punto por donde desembarco allá por 1492 el almirante Cristóbal Colón, y acompañado de lugares conocidos en el mundo del ocio como Guardalavaca, Playa Esmeralda y Pesquero.

Anexo 3. Artículo publicado en el portal Cuba Contemporánea (cubacontemporanea.com)

Cuba, segundo mejor destino del mundo para 2015, según NYT.

<http://www.nytimes.com/interactive/2015/01/11/travel/52-places-to-go-in-2015.html>

Por Marita Pérez Díaz.

12 Ene 2015 - 7:20am



Jardines del Rey

El diario estadounidense The New York Times escogió a Cuba como el segundo mejor destino turístico del mundo para el 2015.

El influyente periódico publicó en su sección de viajes una lista con 52 destinos para recomendar a sus lectores en el recién iniciado año, donde Milán (Italia) encabeza el sumario, seguido de Cuba como segunda opción favorita.

Uno de los argumentos señala que el anuncio del deshielo de las relaciones entre Estados Unidos y la Isla, así como un grupo de medidas anunciadas por el presidente Barack Obama, posibilitarían un aumento de las visitas desde Estados Unidos a Cuba, un destino prohibido para la mayoría de los ciudadanos de aquel país.

También se resaltan los novedosos cambios en la realidad cubana y la existencia de excelentes restaurantes particulares, muchos de los cuales son bien valorados en el sitio TripAdvisor.

Asimismo, se mencionan los alojamientos en casas particulares de las ciudades patrimoniales, modalidad de turismo no estatal extendida en los últimos tiempos, especialmente en Trinidad. Otro guiño lo recibió la apertura de nuevos espacios culturales, proyectos que vinculan diferentes artes con formas atractivas de esparcimiento y diversión, como Fábrica de Arte.

Otra recomendación fue visitar la Isla durante la XII Bienal Internacional de Artes Plásticas de La Habana, evento de probado prestigio internacional y el mayor de su tipo en el país.

El diario neoyorquino también aconsejó visitar las rutas del vino, el turismo de aventura, el Salar de Uyuni, los Yungas, entre otros lugares como Philadelphia y el Parque Nacional Yellowstone (EE.UU.), Chile, Singapur y Durban (Sudáfrica), Bolivia, Islas Faroe (Atlántico Norte), Macedonia, Medellín (Colombia), Florida (EE.UU.), Zimbabwe, Burgundy (Francia), Manhattan (Nueva York, EE.UU.), Tanzania y Perú.

En 2014, Cuba recibió tres millones de turistas, cifra récord para el sector y que se espera crezca en los próximos años. Recientemente, además, La Habana fue elegida como una de las siete ciudades maravilla en la votación mundial de New7Wonders, un reconocimiento que se asocia al incentivo del turismo y al posible incremento de visitantes para 2015.

Anexo 4. Artículo publicado en Cubadebate, con información de Reuters

Meliá abrirá en Cuba el mayor de sus hoteles en el mundo

En este artículo: 28 enero 2015

La transnacional hotelera, Meliá Hotels International, la principal empresa del sector en España, anunció hoy que abrirá en [Cuba](#) su hotel más grande en el mundo.

“En septiembre vamos a abrir un nuevo hotel en Cuba, tendrá 1.176 habitaciones y será el hotel más grande del grupo”, dijo Gabriel Escarrer, vicepresidente y consejero delegado de Meliá Hotels International, en Fitur, la feria anual de turismo en Madrid.

Meliá lleva 25 años en Cuba y gestiona en ese país 27 hoteles con unas 13.000 habitaciones. El mercado cubano es el tercer más grande del grupo después de España (163 hoteles) y Alemania (33 hoteles).

“Nuestra apuesta por Cuba sigue siendo incondicional, como lo hemos demostrado hace 25 años”, dijo Escarrer.

Aunque el Caribe es un destino clave para el mercado norteamericano, hasta ahora los ciudadanos estadounidenses no podían obtener visados de turista para Cuba. El inicio de conversaciones entre los dos países sobre el restablecimiento de relaciones diplomáticas plenas podría abrir las puertas al turismo estadounidense en la isla caribeña, aunque Escarrer dijo que el proceso requeriría cierto tiempo.

“Los dos gobiernos están dando pasos consensuados, muy sólidos y lo que está claro es (...) que quieren dar una evolución y no quieren tener ningún cambio drástico del que luego se pueden arrepentir”, dijo el consejero delegado de Meliá Hotels International.

El grupo cuenta en la actualidad con 378 hoteles en 41 países. Algo más del 60 por ciento de ellos operan en el segmento vacacional y el resto en el negocio urbano. Este último era el más afectado por la crisis en España y los países de su entorno.

La crisis explica también que en España haya casi cuatro de cada 10 hoteles del grupo, pero sólo aportan el 15 por ciento de su resultado de explotación.

No obstante, Escarrer dijo el miércoles que el negocio en España ya ha retomado la senda de crecimiento.

“Estamos listos para aprovechar la recuperación del sector turístico de España. Ya hemos visto gran parte de ello en los últimos dos años a nivel vacacional y esperamos que en 2015 lo podemos ver también en el sector urbano”, añadió.

Para el año en curso, Meliá pondrá el énfasis en nuevas aperturas, prácticamente todas en el extranjero, mientras que en España continuará con el proceso de modernización y mejora de sus establecimientos.

Así, antes del verano, el grupo completará la renovación de sus complejos hoteleros en Calviá (Mallorca), que cuesta algo más de 100 millones de euros pero que permite aumentar la categoría de dos de sus hoteles a cuatro estrellas.

El proceso de aperturas en el extranjero, por su parte, arrancará la próxima semana con un nuevo hotel en Catar en una torre de 39 plantas y le seguirán nuevos establecimientos en Europa, Jamaica, EEUU y Brasil.

“El pipeline para los próximos dos años y medio es de 70 hoteles con 18.000 habitaciones”, dijo Escarrer.

(Con información de Reuters)

Anexo 5. Artículo publicado en www.elmundo.es/economía

Las empresas españolas que se beneficiarán del acuerdo entre Cuba y EEUU.

<http://www.elmundo.es/economia/2014/12/18/5492bbd0268e3ecd3c8b4574.html>

Panorámica de la playa de Cayo Coco en Cuba. AP

EUROPA PRESS Madrid

Actualizado: 18/12/2014 14:56 horas

El sector turístico español, uno de los que cuenta con mayores intereses en Cuba, ve con buenos ojos el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre EE.UU. y Cuba, ya que implicará una relajación de los límites comerciales o de viajes.

Meliá Hotels International es la cadena española que cuenta con más establecimientos en Cuba, hasta 27 hoteles, con una oferta total de 13.000 habitaciones. Entre ellos, destacan nueve en Varadero, cuatro en Cayo Coco, cuatro en Cayo Santa María y tres en La Habana.

La hotelera de la familia Escarrer, fue la primera española en llegar a la isla, cuyo desembarco no estuvo exento de dificultades por la ley Helms-Burton. En 2015, celebrará precisamente sus 25 años en el país caribeño, donde cuenta con un nuevo proyecto que verá la luz el próximo año.

Este primer paso dado por Estados Unidos y Cuba para normalizar sus relaciones beneficiará a Meliá y al resto de hoteleras españolas por la eventual llegada de turistas estadounidenses, una noticia que ha animado la cotización de sus acciones en la Bolsa.

Le sigue la cadena Iberostar con un total de diez establecimientos, entre los que destacan cuatro en Varadero, tres en Cayo Coco y uno en La Habana; la cadena Roc, con tres hoteles, y Barceló, que dispone actualmente de dos establecimientos en Varadero.

La división hotelera del grupo Globalia, Be Live, cuenta con dos establecimientos en Cuba, ambos en Varadero. Además, su aerolínea Air Europa opera un vuelo diario entre Madrid y La Habana, ruta que Iberia, inmersa en su plan de reestructuración, dejó de operar el año pasado por no considerarla rentable.

El grupo hotelero Blue Bay también tiene dos hoteles en Varadero, al igual que la hotelera H10, que cuenta con dos establecimientos, uno en La Habana y otro en Varadero, mientras que Hotusa dispone de un establecimiento en Cayo Santa María, al igual que la cadena Valentí, con un hotel. También NH cuenta con un establecimiento en La Habana.

Occidental Hoteles & Resorts, controlada por el BBVA y por Pontegadea, brazo inversor de Amancio Ortega desde 2007, ha decidido no renovar los contratos de gestión de los cuatro hoteles que opera actualmente en Cuba y que vencen en diciembre de este año.

Esta cadena opera actualmente en régimen de gestión dos hoteles en La Habana, un complejo en Varadero, y otro en Cayo Guillermo, de los que ha decidido salir pues el peso de Cuba en su actividad no supera el 1%.

Riu Hotels & Resorts también llegó a un acuerdo con el propietario del hotel Riu Playa Turquesa, el Grupo de Turismo Gaviota, para finalizar el pasado mes de noviembre el contrato de gestión del hotel Riu Playa Turquesa, ubicado en Holguín, Cuba, que operaba desde mayo de 2012, aunque mantiene otro hotel en Varadero.

Espera alcanzar los 3 millones de turistas

Cuba alcanzó los 2,8 millones de turistas el pasado año, con Canadá como principal mercado emisor --más de un millón de turistas--, seguido de Reino Unido y Alemania y con Francia, Italia y España como mercados al alza. En 2014, prevé alcanzar los 3 millones de turistas, según datos del Ministerio de Turismo cubano.

El turismo es la segunda actividad económica de la isla, con un volumen de 1.832 millones de euros anuales, después de la venta de servicios médicos, que reporta unos 4.400 millones de euros.

En la actualidad, la isla tiene 335 hoteles, con una capacidad total de alojamiento de 58.434 habitaciones, de las que el 65% se clasifican en instalaciones de cuatro y cinco estrellas. El 71% de esas habitaciones están dedicadas al turismo de 'sol y playa', mientras 23% al de ciudad y 2% al de naturaleza.

Inversión extranjera

La filosofía de Cuba respecto a la inversión extranjera no es la habitual en otros países. Se habla de "autorizaciones a la inversión extranjera" circunscritas a la aprobación puntual de las mismas y siempre en función de las necesidades e intereses del país, y no de un sistema de aplicación de "incentivos a la inversión extranjera". Por ello, no existen incentivos generales a la entrada de empresas extranjeras en el país.

No obstante, la Ley de Inversión extranjera permite exenciones fiscales y arancelarias temporales, así como regímenes especiales para algunas inversiones siempre que exista interés gubernamental. En cualquier caso, todo está sujeto a la negociación entre las partes y no se prevén especiales incentivos sectoriales, según el ICEX.

Anexo 6. Imágenes submarinas tomadas en algunos de los sitios de buceo cubanos recomendados por **Ver de Cuba**.



Imagen 1: Anémona, crustáceo y pez. Localidad: Punta del Este, Isla de la Juventud



Imagen 2: Coral y pez. Localidad: Cayo Largo del Sur



Imagen 3: Carey y buzos. Localidad: Cayo Coco