

## IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN TIC EN EL SECTOR HOTELERO / IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS BASED ON ICT IN THE CUBAN HOTEL SECTOR

Lic. Guesler Alonso Rodríguez  
[guesar@nauta.cu](mailto:guesar@nauta.cu)

M Sc. Lisgrey Barrera Legorburo  
[barreralisgrey@gmail.com](mailto:barreralisgrey@gmail.com)

Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba

## RESUMEN

La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sector hotelero ha convertido las mismas en un motor de cambio. Sin embargo, se presentaban carencias con respecto a las metodologías pertinentes para establecer modelos de negocios eficientes que asimilen las tecnologías como determinantes en la gestión de las entidades de Turismo. Por ello el objetivo de esta investigación constituyó: proponer un procedimiento que permita la implementación de modelos de negocios basados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación para una mejor gestión del producto turístico instalaciones. Se recurrió como método universal al dialéctico materialista, donde se combinaron los teóricos y empíricos, empleando como técnicas: el análisis de contenido, análisis clúster, observación directa. Como resultado del diagnóstico de la gestión de la variable estudiada y los modelos de negocio realizados, se evidenció la necesidad de ajustar los mismos para aprovechar el contexto tecnológico. En este sentido, se propuso una metodología que otorga a la organización de una visión estratégica a través de los distintos componentes del modelo, tomando como epicentro la Tecnología y la Innovación, y la determinación de un modelo de cambio que permita alcanzar una posición competitiva. La propuesta posee un carácter sistémico y de mejoramiento continuo, se adapta a las características particulares de cada hotel, haciendo más eficiente la gestión de sus procesos y permite la concepción de una oferta innovadora, dinámica y más orientada al cliente, elevando considerablemente muchos de los indicadores dentro del sector turístico.

## PALABRAS CLAVE

Innovación; Modelo de cambio; Modelo de negocio; Posición competitiva; Tecnologías de la Información y la Comunicación; Visión estratégica

*Artículo de investigación. Resultado del trabajo científico-metodológico.*

*Recibido: 17 de mayo del 2021 Aprobado: 24 de mayo del 2021 Publicado: 16 de junio del 2021*

## ABSTRACT

The incorporation of Information and Communication Technologies in the hotel sector has turned them into an engine of change. However, there were shortcomings regarding the relevant methodologies to establish efficient business models that assimilate the technology as determinant in the management of Tourism entities. Therefore, the objective of this research was: Propose a procedure that allows the implementation of business models based on Information and Communication Technologies for better management of the tourist product facilities. The materialist dialectic was used as a universal method, where the theoretical and empirical were combined, using as techniques: content analysis, cluster analysis, direct observation. As a result of the diagnosis of the variable studied's management and business models carried out, the need to adjust them to take advantage of the technological context was evidenced. In this way, a methodology was proposed that gives the organization a strategic vision through the different components of the model, taking Technology and Innovation as the epicenters, and the determination of a change model that allows reaching a competitive position. The proposal has a systemic nature and continuous improvement, adapts to the particular characteristics of each hotel, making the management of its processes more efficient and allows the conception of an innovative, dynamic and more customer-oriented offer, considerably raising many of the indicators within the tourism sector.

## KEYWORDS

Business Model; Change Model; Competitive position; Information and Communication Technologies; Innovation; Strategic vision

## INTRODUCCIÓN

El proceso acelerado de evolución que han tenido las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (en lo adelante TIC) como resultado de un proceso de globalización desenfrenado, han dado como resultado que estas tecnologías estén a la orden del día a nivel personal, sobre todo, se han introducido en todas las actividades realizadas por la organización en sus distintas áreas funcionales. El producto turístico instalaciones se enfrenta a una serie de cambios en las formas de producción y de consumo, influidos por un entorno competitivo que requiere esfuerzos importantes en la definición de sus estrategias de marketing. Es necesario el diseño, la implementación y la aplicación de las TIC y soluciones de comercio electrónico en la industria del turismo y los viajes para aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

Es bajo este nuevo esquema de operación que las TIC adquieren un papel protagónico como herramienta de respuesta a los requerimientos del mercado. Estas tecnologías implican inversiones significativas en sus fases de adquisición, implementación, y uso en la organización. Su aplicabilidad va desde el diseño de la cadena de suministro, gestión comercial, gestión de mercados hasta el control de los pagos o el servicio post-venta, es decir, que son herramientas transversales en la organización (Leyva, 2015). La incorporación de las TIC en el sector hotelero ha producido cambios de carácter significativo en la gestión de las empresas del sector, lo que ha generado que estas sean identificadas como uno de los principales motores de cambio en el sector (Law, 2013).

Existen múltiples estudios sobre los modelos de negocios, así como las metodologías para su diseño, llevados a cabo por autores como Osterwalder y Pigneur (2012), Magretta (2002), Svejenova (2010), Pérez (2010), Shafer (2005), George y Bock (2011), Linder (2001), Fernández (2013) y Mendelson (2014). Muchas de estas metodologías utilizan como herramienta visual el Canvas que abarca los nueve elementos fundamentales de un modelo de negocio. Además, se encuentran procedimientos en la bibliografía que permiten evaluar la gestión de las TIC en las entidades como los Estándares ISO de Seguridad de la Información, la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información, el Cuadro de Mando Integral de las TI y los Objetivos de Control para Tecnología de Información. Sin embargo, se presentan carencias con respecto a las metodologías pertinentes para establecer modelos de negocios eficientes que incluyan y asimilen las TIC como determinantes claves en la gestión de las entidades de Turismo en Cuba y en especial del producto turístico instalaciones. De ahí que sea necesario una metodología que establezca líneas estratégicas para aquellos negocios, cuyo modelo se base en la utilización de las TIC.

Estos argumentos sintetizan la situación problemática de la presente investigación, por tanto, el objetivo general de esta investigación radica en: diseñar un procedimiento que permita la implementación de modelos de negocios basados en la Tecnologías de la Información y la Comunicación para la gestión del producto turístico instalaciones en Cuba. Para dar respuesta a este problema científico se plantea la siguiente hipótesis de investigación: si se diseña un procedimiento que permita implementar modelos de negocios basados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación para el producto turístico instalaciones en Cuba, es posible aumentar la eficacia en la gestión de sus procesos. Se selecciona el destino turístico Cayo Santa María, para llevar a cabo el estudio por la accesibilidad y proximidad que representan para el investigador y las condiciones epidemiológicas que trajo consigo la Covid-19 durante el año 2020.

El valor teórico de esta investigación se basa principalmente en su capacidad de realizar un análisis crítico, desde la concepción materialista-dialéctica, a los procedimientos existentes para la implementación de un modelo de negocio determinado. Del mismo modo, se establecen el papel y

lugar de esta variable en el contexto de las TIC y su aplicación en la gestión del producto turístico instalaciones. Esto aporta un sustento teórico a los instrumentos que se propongan. La utilidad metodológica reside en el diseño de un procedimiento para la implementación de un modelo de negocio basado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación para el producto turístico instalaciones. Este aporta las bases para su implementación en los hoteles de Cuba y permite avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio según su finalidad y contexto, se considera una investigación administrativa aplicada natural, descriptiva donde se recurrió como método universal al dialéctico materialista, y la combinación de los métodos teóricos y empíricos. Del primer grupo se emplearon el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, así como el histórico-lógico. Se consideraron los métodos empíricos con un doble enfoque: cualitativo y cuantitativo; en los cuales se emplearon como técnicas: el análisis de contenido, análisis clúster, observación directa. Para el procesamiento de la información se empleó el software estadístico SPSS v21.

Los modelos de negocios analizados a partir del clúster realizado permitieron identificar la Gestión de canales, la Propuesta de valor al cliente, el Mercado, los Costos, los Recursos claves, Innovación, Riesgo y Tecnología entre otros, como los componentes principales de un modelo de negocio tecnológico. Para la aplicación del procedimiento diseñado para el diagnóstico se llevó a cabo un muestreo por conveniencia orientado a la investigación cualitativa, que constituyó el propio instrumento de recolección de los datos y para lo cual se apoyó de herramientas como: la revisión de documentos, registros e investigaciones precedentes, grupos de enfoque, realización de entrevistas no estructuradas y la observación, así como las herramientas online: Google Trends, Draw.io, blogs y las redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp) para favorecer la recolección, procesamiento y análisis de la información.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

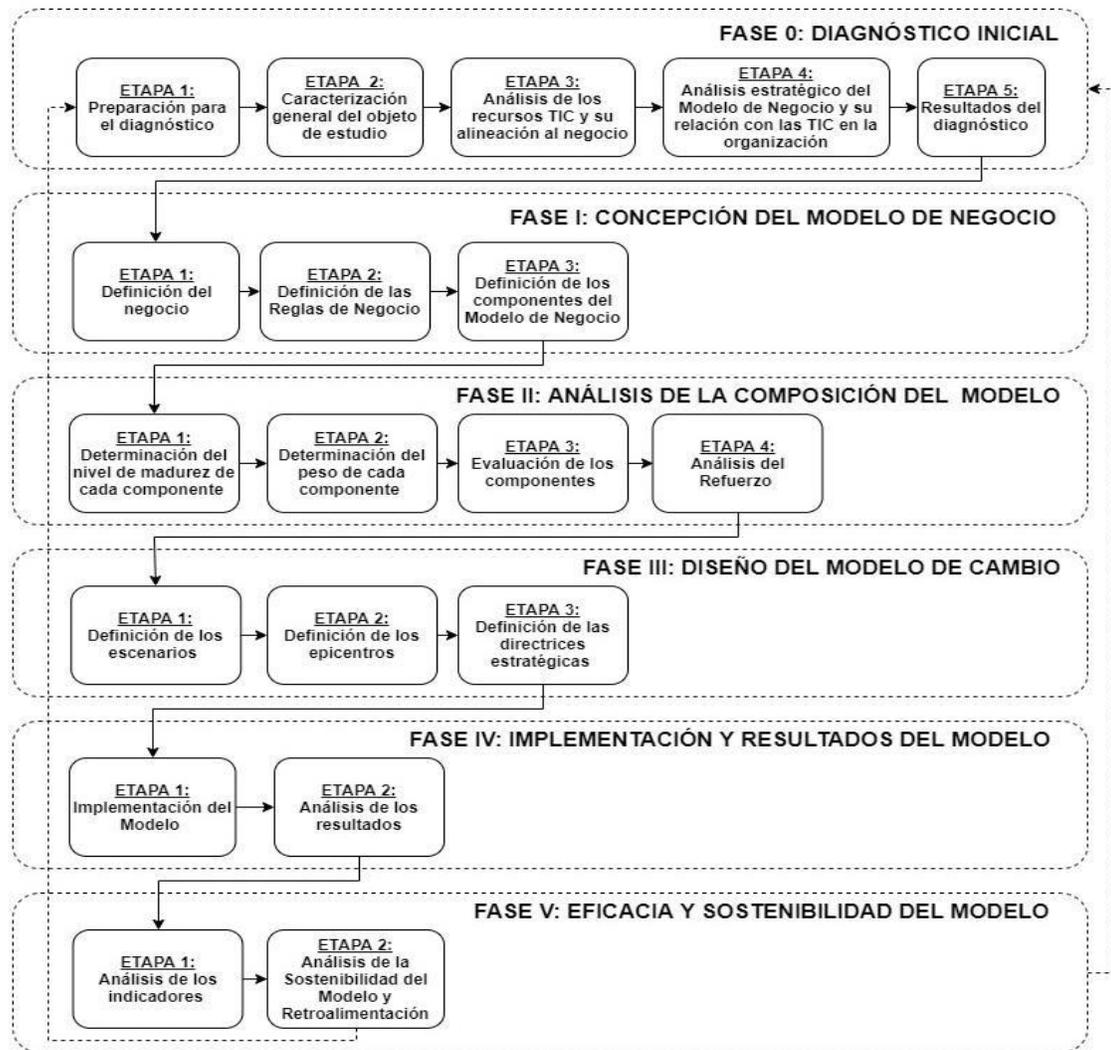
### **Diseño de un Procedimiento para la implementación de modelos de negocio basados en TIC en el sector hotelero cubano**

La Figura siguiente describe el diagrama propuesto para guiar el Procedimiento y muestra la relación entre cada componente del Modelo de negocio; asimismo se definen cuatro momentos importantes en el mismo. El primero de ellos resulta de gran utilidad para el desarrollo de las Fases I y III de la metodología propuesta, el segundo coincide con la segunda fase correspondiente al análisis del componente Refuerzo, y el tercer y cuarto momento para las Fases IV y V, respectivamente.



**Diagrama del Modelo de Negocio**

El procedimiento se sustenta en una serie de principios que incluyen el carácter sistémico e integral, ya que este posee un conjunto de instrumentos y técnicas interrelacionados que permiten una mejor dirección estratégica de los hoteles. Presenta consistencia lógica mediante las fases, etapas y pasos propuestos. Se caracteriza por ser participativo ya que permite incluir los criterios de un grupo representativo de directivos, empleados y clientes de la instalación, ya que, en la evaluación de los componentes, así como en el diseño e implementación del Sistema, interviene cada uno de estos grupos. Al mismo tiempo la flexibilidad se evidencia, pues permite que adapte las características particulares de cada hotel en que se aplique, por lo que se considera generalizable. Además, la racionalidad, ya que está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad que permite se desarrolle una dirección proactiva y supone al mismo tiempo la realización de un proceso complejo de manera relativamente simple para poder adaptarse a la dinámica de la dirección empresarial contemporánea. La metodología consta de cinco Fases principales con 18 pasos y una Fase cero o de Diagnóstico, sus especificidades serán descritas posteriormente. El procedimiento propuesto abarca en su totalidad seis Fases que agrupan 19 etapas con 32 pasos.



Procedimiento para el diseño del Modelo de Negocio.

**Fase 0: Diagnóstico inicial**

En esta fase se precisa aplicar el Procedimiento para el Diagnóstico de la Gestión de las TIC y el Modelo de negocio actual de la organización teniendo en cuenta que constituye un punto de partida vital para el posterior diseño. Abarca cinco etapas y constituye una fase previa importante pero que ha de ser omitida para el desarrollo del procedimiento que se describe si la empresa recién comienza sus operaciones (Alonso y Barrera, 2020).

**Fase I. Etapa 1: Definición del negocio**

Paso 1: es preciso conocer la esencia del negocio, de ahí que muchos autores coinciden en la necesidad de partir de la Idea de negocio, una concepción clara y concisa de esta, correspondiente a las habilidades y capacidades con que cuenta la entidad. De igual importancia constituye en esta etapa la definición de los objetivos estratégicos que persigue la organización teniendo en cuenta que estos guiarán sus acciones.

#### **Fase I. Etapa 2: Definición de las Reglas de negocio**

Se definen siete actividades fundamentales que están relacionadas con las Reglas de Negocio (RN) (Goedertier y López, 2006), aunque en esta etapa solo se centra la atención en las tres primeras: Descubrimiento, Análisis y Modelación de las mismas (abarca los pasos 2, 3 y 4).

#### **Fase I. Etapa 3: Definición de los componentes del Modelo de Negocio**

Paso 5: se utiliza el lienzo propuesto para definir los elementos que componen el Modelo de negocio. El bloque central lo constituyen las TIC: centro del modelo y componente que influye tanto en los Procesos como en los Recursos claves a través de los cuales se hace llegar la Propuesta de valor al cliente, intentando satisfacer sus expectativas a través de Estrategias de diferenciación y un previo estudio de Mercado que determina segmentos y nichos en el mismo; analizando también componentes económicos importantes como la Rentabilidad referida a la estructura de ingresos y los Costos. Al otro lado del lienzo se tratan componentes importantes como la Alineación del Modelo a los objetivos de la entidad, sus Asociaciones claves y la manera en que esta Gestiona sus canales y puertas de acceso, lo que determina también la definición de elementos como la Vulnerabilidad y Virtuosisdad del modelo; además de un componente vital que constituye el Riesgo.

#### **Fase II. Etapa 1: Determinación del nivel de madurez de cada componente**

Paso 6: el modelado de la madurez se basa en un método de evaluación de la organización, de tal forma que ella misma pueda evaluar los componentes de su negocio desde un nivel donde el componente analizado tiene fácil sustitución dentro del modelo (0) hasta un nivel donde el componente se presenta como indispensable (5). Este enfoque se deriva del modelo de madurez que el Software Engineering Institute definió para la madurez de la capacidad del desarrollo de software.

#### **Fase II. Etapa 2: Determinación del peso de cada componente**

Para determinar el peso o importancia relativa de cada componente se propone utilizar el método de ordenación simple como método de cálculo, aunque se pueden utilizar otros métodos de cálculo subjetivos para la determinación del peso de cada criterio. La determinación de pesos consta de tres momentos los cuáles se describen en las subetapas siguientes.

2.1 Asignación a los componentes de un orden de prioridad. Paso 7: se asignan a los componentes un orden de prioridad, "de 1 a mg", según la preferencia o nivel de importancia que poseen para el evaluador, de forma tal que el valor "1" representará el de menor importancia en el desarrollo del negocio.

2.2 Análisis de la concordancia en el juicio de los expertos. Paso 8: una vez asignado el orden de prioridad, se determina si existe concordancia o no en el juicio de los expertos. Para esto se

recomienda utilizar el coeficiente de concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis correspondiente. En caso de no existir concordancia en el juicio de los expertos se vuelve al momento anterior.

2.3 Determinación del peso de los componentes. Paso 9: de comprobar la existencia de concordancia entre los expertos, se ordenan definitivamente los componentes. Con este orden definitivo se calcula el peso de los componentes ( $W_{dg}$ ), a través del método de ordenación simple que es el método de cálculo de peso que se recomienda utilizar.

#### **Fase II. Etapa 3: Evaluación de los componentes**

Paso 10: se propone la evaluación de cada componente a través de la expresión:  $[[EC]]_{dg}$

$$_{dg} = (W_{dg} \times [[NM]]_{dg}) / 5$$

Donde:  $[[EC]]_{dg}$ : evaluación del componente "d" correspondiente al modelo "g";  $W_{dg}$ : peso del componente "d" correspondiente al modelo "g";  $[[NM]]_{dg}$ : nivel de madurez del componente "d" correspondiente al modelo "g"

La suma de las evaluaciones de los componentes dará el resultado del Refuerzo del Modelo, como muestra la expresión:  $[[RM]]_g = \sum_{d=1}^m (d=1)^{(m_g)} \times [[EC]]_{dg}$

Donde:  $[[RM]]_g$ : refuerzo del modelo "g";  $d = (1, m_g)$  Siendo m la cantidad de componentes del modelo "g"

#### **Fase II. Etapa 4: Análisis del Refuerzo**

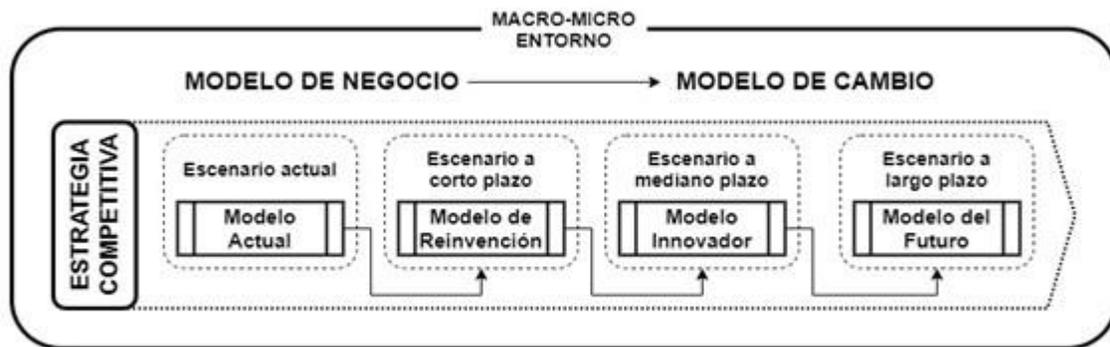
Paso 11: por no existir antecedentes de indicadores similares, para la valoración del Componente en estudio, se elaboró a través de un trabajo en grupo una escala, y su evaluación correspondiente según los niveles que presente; quedando evaluado el modelo objeto de estudio, de un nivel Débil: (0-5  $RM_g$ ) Es necesario antes de continuar con el procedimiento regresar a la concepción de los componentes y revisar aquellos que ofrecen los menos resultados más bajos en su evaluación ( $EC_{dg}$ ); Medio: (5-10  $RM_g$ ) La organización se encuentra en un estado intermedio que le permite continuar el procedimiento, aunque puede prestar atención a los componentes que presentan menor nivel de madurez ( $NM_{dg}$ ) y Fuerte: (10-15  $RM_g$ ) Las condiciones son óptimas para continuar con el procedimiento.

**Fase III:** el modelo de cambio propone una proyección sistémica del modelo de negocio con miras a la sostenibilidad de la organización. Este, demanda del análisis del sector o de la industria con el fin de mapear las actividades requeridas en prospectiva expresando el grado de adaptación a los

diferentes entornos y su relación con la competencia, para facilitar el diseño de los planes estratégicos.

### Fase III. Etapa 1: Definición de los escenarios

Paso 12: se definen los cuatro escenarios en que se moverá la estrategia de la empresa en el tiempo. Parte del modelo actual, bajo las condiciones iniciales de la organización, seguida por un escenario a corto plazo que busca crear las bases para renovarse, meta que se consolida en el escenario a mediano plazo, donde la empresa no solo se diferencia de su competencia, sino que presenta una serie de ventajas competitivas. Finalmente, el escenario del futuro o largo plazo presenta a la entidad con la capacidad de reinventarse continuamente con el fin de una Mejora Continua.

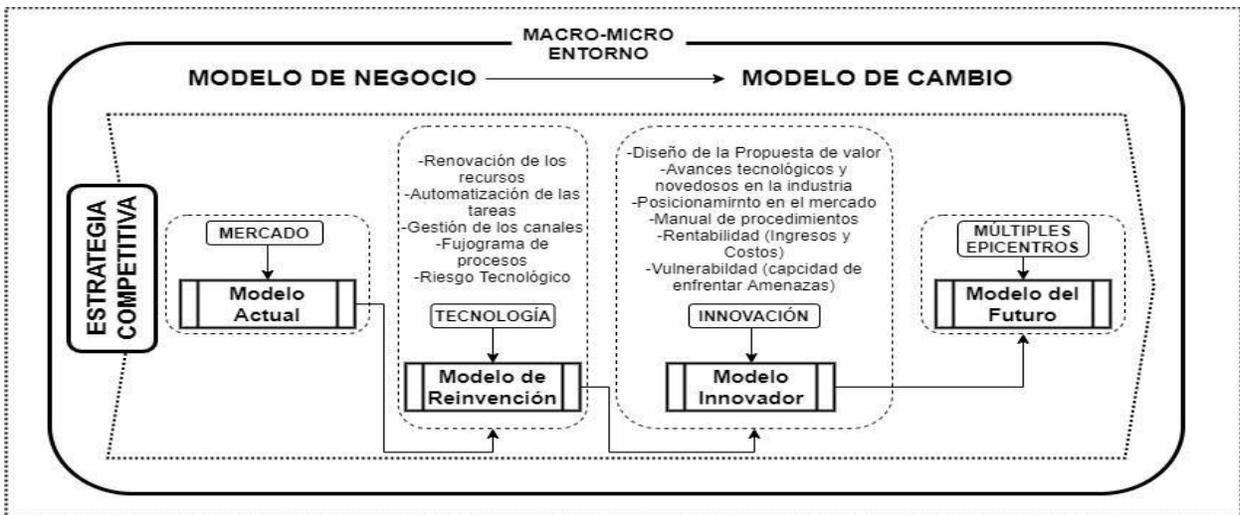


Escenarios del Modelo de Cambio

### Fase III. Etapa 2: Definición de los epicentros

Paso 13: En el análisis del modelo de negocio actual frente a la cadena de valor, se identifica que el epicentro de acción está centrado desde la demanda (clientes). Los futuros escenarios propuestos para la organización están diseñados con base en los procesos de planeación de la organización y su posición estratégica frente a sus competidores tomando distintos epicentros. La propuesta anterior, sugiere que en el corto plazo el modelo de cambio logre llevar a la empresa a reorganizarse, tomando como epicentro la Tecnología. El desarrollo de una estrategia basada en la aplicación de las TIC eficientemente en la entidad traerá consigo no solo una renovación en la gestión de los procesos de la organización, sino una transformación en cada una de las Áreas de Resultados Claves de la misma. La automatización de tareas y una mejor comunicación con sus públicos a través de una mejor gestión de sus canales y puertas de acceso son algunas de las ventajas que hará que la empresa transforme su flujograma de procesos y a partir de las capacidades instaladas logre potenciar el desarrollo de productos y servicios con mayor calidad. Para el mediano plazo se propone que todo gire en torno a la Innovación, es decir, que la empresa logre desarrollar un Modelo Innovador a partir de la implementación de nuevas estrategias, puntos

de vista y acciones no solo dirigidas a una propuesta de valor novedosa, personalizada, cualitativa o cuantitativa, que satisfaga las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, sino también a un cambio en el *Know-how* de la organización, que abarque a todos los actores y componentes del modelo. Para el largo plazo se plantea un Modelo del Futuro. Dicho modelo puede presentar cambios medulares en la arquitectura actual de la empresa tomando diferentes epicentros para el desarrollo de sus estrategias. Este modelo está caracterizado por una Reingeniería total de la organización que elimine las dificultades que esa esta tenía anteriormente para incorporar de manera proactiva las mejoras que el entorno presentaba. La utilización de múltiples epicentros proporcionará una nueva lógica en su negocio, así como una visión diferente en cuanto a cómo esta crea, proporciona y captura valor.



Epicentros del Modelo de Cambio

**Fase III. Etapa 3: Definición de las directrices estratégicas**

Paso 14: Se deben reformular objetivos y estrategias por cada proceso o función que considere el perfil ampliado de la organización, así como las directrices estratégicas para la implementación exitosa de un modelo de negocio. Cada directriz indica líneas de acción correspondientes para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

DIRECTRICES	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>Planificación y organización</b>	(1) Definir Plan estratégico. (2) Comunicar las aspiraciones y la dirección de la gerencia. (3) Administrar calidad. (4) Evaluar y administrar riesgos.
<b>Implementación</b>	(1) Identificar soluciones automatizadas. (2) Facilitar la operación y el uso. (3) Administrar cambios. (4) Instalar y acreditar soluciones y cambios.
<b>Soporte</b>	(1) Definir y administrar niveles de servicio. (2) Administrar servicios de terceros. (3) Administrar desempeño y capacidad. (4) Garantizar la continuidad del servicio. (5) Garantizar la seguridad de los sistemas. (6) Educar y entrenar a los usuarios.
<b>Control y evaluación</b>	(1) Monitorear y evaluar el desempeño de las TIC. (2) Monitorear y evaluar el control interno. (3) Garantizar cumplimiento regulatorio.

**Directrices estratégicas**

**Fase IV. Etapa 1: Implementación del Modelo**

Paso 15: Se deben realizar cursos a todo el personal del hotel, enfocado al conocimiento del Modelo y beneficios del mismo, la capacitación cerca de las ventajas de las TIC, cursos de manejo de las soluciones tecnológicas que se decidan implementar, así como una familiarización con la estrategia de la organización y su proyección futura.

**Fase IV. Etapa 2: Análisis de los resultados**

Paso 16: Esta etapa tiene como objetivo la medición de los resultados del Modelo implementado para así conocer, evaluar y controlar los alcances del mismo; para ello se realiza una evaluación a los empleados que intervienen en la creación de valor del producto y servicio entregado a los consumidores. Con este objetivo se llevan a cabo técnicas cualitativas como la observación y entrevistas a profundidad para determinar el desempeño y adaptación de los públicos internos al modelo implementado.

**Fase V. Etapa 1: Análisis de los indicadores**

Paso 17: Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (BSC) se proponen los Indicadores cuya cuantificación quedará definida según las condiciones excepcionales de la organización donde se aplique el modelo. Los indicadores propuestos son: Financieros (Ventas, Ingresos, Costos, Sostenibilidad, Rentabilidad, Inversión, Gestión de activos y Estructura financiera), Cliente (Cuota de mercado, Fidelización de los clientes, Satisfacción de los clientes y Calidad), Internos (Aprovisionamiento, Producción y Distribución de los productos y/o servicios) e Innovación y Aprendizaje (Cantidad y calidad del capital humano, Clima laboral, Formación y desarrollo, Motivación laboral, Tecnología, Sistemas de Información, Acuerdos de colaboración, Mecanismos de coordinación e Innovación).

Se recomienda que, al igual que el modelo de negocio, el BSC pueda evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento según el negocio vaya evolucionando. Así diseñado, el BSC es una herramienta con un elevado potencial para contribuir a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo al emprendedor definir y tener bajo control aquellas variables que ha considerado críticas para la marcha del mismo.

#### **Fase V. Etapa 2: Análisis de la sostenibilidad del Modelo y retroalimentación**

Paso 18: Esta etapa se caracteriza por un proceso de mejora de las deficiencias encontradas a partir de los resultados medidos. Se propone formular las acciones pertinentes en el análisis interno y externo, para incluir las perspectivas de los empleados y clientes en la determinación del rumbo estratégico del hotel enfocado a la mejora continua a través del diseño del Modelo de cambio y la retroalimentación de todo el proceso.

### **CONCLUSIONES**

1. El procedimiento propuesto describe momentos importantes en la implementación de un Modelo de negocio en el contexto de las TIC, partiendo de un diagnóstico que constituye la base para el diseño de un modelo de negocio utilizando la herramienta propuesta; abarca además, la proyección estratégica de la organización a través de los escenarios propuestos por el Modelo de cambio y finalmente una serie de indicadores cuyo análisis describen la entidad y sostenibilidad del modelo en el entorno en que esta se desenvuelve; finalizando con una retroalimentación del proceso y acciones de mejora continua.
2. El procedimiento diseñado sustenta los principios de carácter sistémico e integral, consistencia lógica, criterios participativos, flexibilidad, mejoramiento continuo y racionalidad puesto que posee un conjunto de instrumentos y técnicas interrelacionados, además de adaptarse a las características particulares de cada entidad en que se aplique.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alonso Rodríguez, G. y Barrera Legorburo, L. (2020). Procedimiento para la implementación de un modelo de negocio basado en las TIC en el sector hotelero cubano. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
2. Fernández, S. C. (2013). Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo.
3. George, G y Bock, A. (2011). The Business Model in practice and its implication for entrepreneurship research.
4. Goedertier, S. (2006). Rule-based business process modeling and execution. Katholieke Universiteit.
5. Law, R. (2013). Progress and development of information technology in the hospitality industry evidence from Cornell Hospitality Quarterly. Cornell Hospitality Quarterly, 10-24.

6. Leyva, B. (2015). Las redes sociales como una alternativa para mejorar la productividad y competitividad de la empresa. *Invurnus*, 3-11.
7. Linder, J. (2001). Changing business models: Surveying the landscape. Working paper, Accenture.
8. López, G. (2006). Una Propuesta De Modelos De Ciclo De Vida (McvS) Para La Integración De Los Procesos De Negocio Utilizando Service Oriented Architecture (Soa). Universidad de Salerno.
9. Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*.
10. Mendelson H. (2014). An extreme-value model of concept testing. *Management Science*.
11. Osterwalder, A. y P. Y. (2012). *Generación de Modelos de Negocio: Vol. 3a Edición*.
12. Pérez Lorences, P. (2010). Procedimiento para evaluar y mejorar la gestión de tecnologías de la información en empresas cubanas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
13. Shafer, A. (2005). Meta-Analysis of the Brief Psychiatric. Rating Scale factor, Structure «Psychological» Assessment, 324-335.
14. Svejnova S, M. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. 408-430.