

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL
PLAN DE NEGOCIO DEL BALNEARIO COMO INSTALACIÓN DE
TURISMO DE SALUD**

(Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Gestión Turística)

Autora: Lic. Nancy María Carvajal Fonseca.

Tutora: M. Sc. Lic. Berta Leidy González Valdez

Consultante: M.Sc. Lic. Lidia Lara Hernández

Santa Clara

2013

RESUMEN

RESUMEN

El turismo de salud o turismo médico hace referencia a un fenómeno antiguo: el viaje de individuos para atender su salud. En el mundo moderno, donde la vida transcurre de manera acelerada e intensa, una pausa para acercarse a lo natural y espiritual es siempre bien recibida por el hombre, pues encuentra en ello las condiciones necesarias para restablecer el equilibrio y enfrentar nuevos desafíos. El aval de un excelente sistema de salud, con instituciones diseñadas para cada tratamiento específico, coloca al turismo de salud en Cuba en condiciones de responder a los clientes más exigentes. Los antecedentes y tendencias en el desarrollo del turismo de salud exigen métodos y procedimientos de gestión que permitan adaptarse a las nuevas características de esta modalidad a nivel mundial; es por ello que este trabajo tiene como objetivo el diseño de un procedimiento para elaborar el plan de negocio en correspondencia con las características del balneario como instalación de salud, líder en el ejercicio de esta modalidad, que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua, validado mediante su aplicación práctica en el Balneario Hotel Islazul Elguea, situado en el destino turístico de Villa Clara, como respuesta a la necesidad de garantizar un producto turístico sostenible. El procedimiento está estructurado en una secuencia de etapas para su diseño e implementación, lo que facilita ejecutar de manera relativamente sencilla un proceso complejo, de tal forma que comience a desarrollarse una filosofía de gestión participativa orientada a la eficiencia y eficacia de la instalación.

ÍNDICE

ÍNDICE	Pag.
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. TURISMO DE SALUD, BALNEARIO Y PLANES DE NEGOCIO.	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	16
1.1 Introducción	16
1.2 Turismo de Salud	17
1.2.1 Definiciones	17
1.2.2 Actualidad y perspectiva del turismo de salud	19
1.2.3 Clasificación del turismo de salud	21
1.2.4 Centros de turismo de salud en Cuba	22
1.3 Balnearios como entidades para el turismo de salud	23
1.3.1 Tendencias actuales en los balnearios	26
1.3.2 Funcionamiento del balneario como instalación de turismo de salud	27
1.3.3 Características y preferencias de los clientes	28
1.3.4 Importancia	30
1.4 El plan de negocio	30
1.5 Análisis comparativo de las metodologías para elaborar el plan de negocio	33
1.6 Valoración del empleo del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud	35
1.7 Conclusiones del capítulo	38
CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EL BALNEARIO COMO INSTALACIÓN DE TURISMO DE SALUD	
2.1 Introducción	41

2.2 Premisas para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud.....	41
2.3 Procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud	42
2.4 Conclusiones del segundo capítulo.....	53
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	55
3.1 Introducción	56
3.2 Aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el balneario turístico de salud Hotel Islazul Elguea	56
3.3 Validación del procedimiento mediante el juicio de expertos	75
3.4 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el juicio de expertos	80
3.5 Conclusiones del tercer capítulo.....	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.....	93

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha transformado en uno de los fenómenos económicos y sociales más destacados del siglo XXI: está caracterizado por su fuerte expansión general y la creciente tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos y el aumento de la competencia entre destinos. Los cambios acelerados que se están verificando en todos los ámbitos a nivel mundial inciden de manera significativa en el desarrollo de la actividad turística: el incremento en los años de vida saludable de los seres humanos, el cambio climático, las innovaciones en el transporte, el desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC), el comercio por Internet, las brechas en la distribución de la riqueza y la desaceleración de las grandes economías. Es por ello que este contexto exige un detallado análisis de los factores que condicionan la competitividad, donde el verdadero éxito es alcanzado por un país si logra posicionarse como enclave de turismo sostenible.

Desde el punto de vista del sector, el turismo de salud, constituye un elemento diversificador, que “implica la promoción consciente de que viajar a determinado lugar se considera beneficioso para la salud debido a un clima particular, a los recursos naturales o a los servicios de salud que se proveen en dicho lugar” (Bolis, 2008, pág. 4); y presenta la característica especial de combinar el cuidado de la salud con la actividad turística.

Cuba, uno de los polos turísticos de más dinámico crecimiento en la región del Caribe en los últimos años, añade a su oferta la diversidad de opciones que van desde la recreación y los negocios hasta los tratamientos de salud. Junto a los amantes del sol, las blancas arenas y cálidas aguas, cada año miles de visitantes acuden en busca de salud, interesados en programas que les retornen a un estado físico ideal. El aval de un excelente sistema de salud, con instituciones diseñadas para cada tratamiento específico, coloca al turismo de salud en la mayor de las Antillas en condiciones de responder a los clientes más exigentes en cuanto a restablecimiento físico y mental se refiere.

Son los balnearios instalaciones líderes en el turismo médico o de salud basados en tratamientos con aguas minero-medicinales como agente terapéutico (apoyándose en los conocimientos y técnicas cedidos por las Ciencias Naturales, la Física, la

Química, la Fisiología, la Farmacología, la Higiene y otras muchas ramas del saber y las ciencias), situados en instalaciones turísticas diseñadas especialmente para estos servicios, que combinan excelentemente el cuidado de la salud con la recreación, enfocados a resolver problemas que genera la vida cotidiana, en lugares agradables y especializados. Diversas son las instalaciones de este tipo que se encuentran a lo largo de toda la isla que gozan de un reconocido prestigio a nivel nacional e internacional; sin embargo, en estudios realizados se ha constatado que carecen de una herramienta gerencial que integre sus elementos diferenciadores y potencie el rol de instalaciones de turismo de salud como principal ventaja competitiva para el éxito en su gestión. No cuentan con un procedimiento para llevar a cabo esta proyección, pues las indicaciones provenientes del Mintur y otros organismos son muy generales y no consideran los ámbitos de actuación particulares de los balnearios como instalaciones de turismo de salud.

Surge la necesidad conceptual, metodológica y gerencial de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros; por esta razón, la elaboración del plan de negocio (PN) puede convertirse en una poderosa herramienta gerencial al permitir, a la vez que se diseña, advertir los riesgos, oportunidades, estimaciones diferentes; percepción de necesidades financieras y vincularlas con los parámetros proyectados con el rol de un balneario como instalación de turismo de salud.

El plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud, ya sea de nueva creación, o en desarrollo, como una herramienta para la gestión está dirigido a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos, por lo que es importante su correcta elaboración a partir de disponer de procedimientos técnicamente fundamentados, adecuados a las características de este tipo de instalación.

La cuestión está en traducir este nuevo enfoque en métodos suficientemente operativos e integrados para sustituir las viejas prácticas de gestión en el balneario como instalación de turismo de salud. Para ello es necesario desarrollar instrumentos metodológicos que permitan el diseño del plan de negocio como herramienta de gestión para la actividad del balneario, dado que en la bibliografía consultada y en las

investigaciones realizadas, los procedimientos que se desarrollan no satisfacen plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto del balneario como instalación de turismo de salud.

Lo expuesto anteriormente, constituye la **situación problemática** que fundamenta el inicio de esta investigación y permite definir como **problema científico** a resolver, la no existencia de un procedimiento que permita la elaboración del plan de negocio, en el contexto nacional, que satisfaga las exigencias de la organización y proyección del balneario como instalación de turismo de salud.

A partir de lo planteado, se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: “Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración del plan de negocio del balneario como Instalación de turismo de salud, entonces se podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión del balneario, lo que contribuirá a la eficiencia y eficacia en función de potenciar el rol de la instalación de turismo de salud como principal ventaja competitiva para el éxito en su gestión”.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros balnearios de similares condiciones.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permite:
 - ♦ Diagnosticar, evaluar y explicar, de manera integral, la situación del balneario como instalación de turismo de salud.
 - ♦ Tomar decisiones pertinentes y analizar estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente, tanto interno como externo, así como de los procesos propios de la toma de decisiones gerenciales.
3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento se aprecie, de modo general, la mejoría gradual en la confección y aplicación del Plan de Negocio, que contribuya al incremento del balneario como instalación de turismo de salud, así

como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta que contribuye a la eficiente gestión.

En correspondencia con la hipótesis planteada constituye **objeto de estudio teórico** los procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para elaborar el plan de negocio y **objeto de estudio práctico**, la aplicación del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud.

Todo esto determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación que sustenta la presente tesis de maestría, los que se presentan de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se plantea: diseñar un procedimiento para elaborar el plan de negocio como vía para la mejora de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud.

Para cumplir el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico-referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales centradas en el análisis del plan de negocio como una herramienta para la gestión empresarial en las organizaciones, así como su necesidad e importancia en el contexto de las entidades turísticas objeto de estudio.
- Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud en correspondencia con las características técnicas, organizativas, económicas y sociales de este tipo de entidades turísticas.
- Validar el procedimiento para el diseño del plan de negocio en balnearios como instalaciones de turismo de salud mediante su aplicación en entidades de Villa Clara y el criterio de especialistas.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en el diseño de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del balneario como instalación de turismo de salud a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación en este tipo de instalación, capaz de mejorar la calidad en la confección de dicho plan para que funcione como una herramienta gerencial en los procesos de gestión turística y del balneario como instalación de salud y recreación.

Su **valor teórico** radica en la actualización de las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan de negocio, con características específicas, que permite establecer políticas de mejora en el balneario, como producto turístico sostenible, en la modalidad de turismo de salud.

El **valor metodológico** está expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en el balneario turístico objeto de estudio, lo que contribuye al desarrollo de la planificación gerencial como herramienta para la gestión turística y del balneario como instalación que combina salud y recreación, validado mediante su aplicación práctica en el Balneario Hotel Islazul Elguea, del destino turístico “Villa Clara”, que reúne todas las características de los balnearios naturales, por lo que dicho procedimiento y las experiencias de la investigación que sustentan la tesis puedan ser generalizadas a otras entidades semejantes.

Desde el **punto de vista docente**, los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y directivos para las entidades de ocio y recreación, principalmente los balnearios turísticos, así como en el posgrado académico relacionado con la gestión de entidades dedicadas al turismo de salud y los balnearios como instalación de salud y recreación.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del mismo en el caso de estudio, lo que permitió elaborar el plan de negocio del balneario como instalación turística de salud, en correspondencia con las características de este producto turístico.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como:

Del nivel teórico:

- Inductivo-deductivo: se aplicó para realizar generalizaciones, mediante el establecimiento de relaciones entre lo particular y lo general en las diferentes concepciones sobre los procedimientos para la elaboración de planes de negocio y el diseño del procedimiento.
- Analítico-sintético: fue aplicado en el desarrollo de todo el proceso investigativo, y permitió analizar la situación actual del problema, así como la sistematización de las

concepciones trabajadas y el procesamiento de la información, luego de implementado el procedimiento propuesto.

- Histórico-lógico: fue empleado en el análisis que permitió la aproximación al referente histórico del tema, así como a los criterios de carácter evolutivo, relacionados con la elaboración de planes de negocio, y de esta forma concebir el procedimiento para su elaboración.
- Sistémico-estructural: se aplicó en la concepción del proceso investigativo, particularmente en la elaboración del procedimiento propuesto, y en la integración sistémica entre sus etapas.

Del nivel empírico-experimental:

- Análisis de documentos: se utilizó para profundizar en el tratamiento dado a la problemática en la entidad, así como el estudio de las resoluciones emitidas por el Ministerio de Turismo y el Minsap al respecto. También fueron revisados informes de la entidad, entre otros.
- Observación: se realizó a diferentes áreas de la entidad objeto de estudio con el objetivo de evaluar elementos con relación al diagnóstico y planeación de negocios.
- Procedimientos técnicos como la Matriz DAFO, Técnica 6-3-5, la tormenta de ideas, entre otras.
- Instrumentos de estudio como encuestas y entrevistas a especialistas y personal implicado en la actividad de la balneología y el turismo de salud.
- Criterio de especialistas: para validar el procedimiento propuesto.

La aplicación sistémica de los métodos permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan la presente tesis de maestría se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector del Turismo; de esta manera, puede señalarse las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con directivos y especialistas del balneario turístico de salud Hotel Islazul Elguea, así como los encargados del proceso de planificación gerencial en la Empresa Islazul VC y la Delegación del Mintur de Villa Clara.

Los resultados de esta tesis tributan al Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica “Gestión integrada de entidades turísticas”, que dirige el Centro de Estudios

Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Estos han sido mostrados en un informe de investigación terminada, siete (7) ponencias presentadas en eventos científicos; de ellas, cinco (5) nacionales y dos (2) internacionales. Además, se han publicado cuatro (4) artículos en CD de eventos.

Para la presentación, la tesis se estructuró en resumen, una introducción y tres capítulos. En el primero, se hace una investigación bibliográfica, a partir del estudio de una amplia documentación pertinente disponible; en el segundo, se diseña el procedimiento para elaborar el plan de negocio del balneario como instalación de turismo de salud; y en el tercero, se aplica y valida el procedimiento diseñado en el balneario turístico de salud Hotel Islazul Eguea. El informe incluye las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta la tesis de maestría, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos, como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1.
TURISMO DE SALUD, BALNEARIO Y PLANES DE
NEGOCIO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 1. TURISMO DE SALUD, BALNEARIO Y PLANES DE NEGOCIO.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un estudio acerca del tema de investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio; ello permite sustentar desde el punto de vista teórico y metodológico las bases para validar los resultados que se espera obtener en la investigación, centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, pasos y tecnologías para la elaboración del plan de negocio en el balneario, aplicado como una herramienta en la gestión del turismo de salud dirigida al diseño de una tecnología gerencial apropiada para entidades turísticas similares. En este capítulo se profundiza en la actualidad y perspectiva del turismo de salud y en el balneario como instalación para el turismo de salud, así como lo relacionado con el análisis de procedimientos para el diseño de planes de negocio en entidades turísticas. Dicho estudio se realizó de forma tal que contribuyera a demostrar la novedad de la investigación, así como su valor metodológico y práctico, para lo cual se estableció el siguiente hilo conductor:

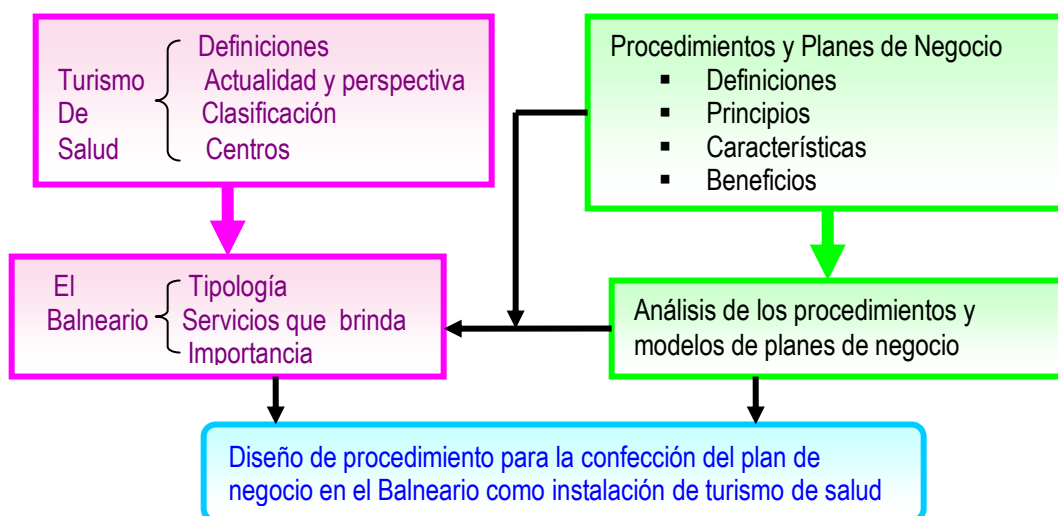


Figura 1: Hilo conductor de la investigación teórica.

Fuente: elaboración propia.

1.2 Turismo de Salud

1.2.1 Definiciones

Toda vez que el turismo es reconocido como un fenómeno de complejas relaciones, muchos se han preocupado por buscar alternativas para satisfacer las diferentes motivaciones que hacen a las personas realizar un viaje de placer, tomando en cuenta el especial sentido que cobra esa necesidad en el presente: vivir saludablemente y disfrutar de la naturaleza ante el desarrollo de la vida diaria en medio de ciudades y zonas saturadas de gases y ruidos. En el universo de variantes surgidas a tenor de esta búsqueda nacen modalidades que cubren tanto las necesidades puramente médicas de personas con requerimientos hospitalarios, como las de otras que aspiran a vincular el ocio con actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. Son estas precisamente, las vertientes hospitalaria y no hospitalaria de un concepto que viene tomando auge en estos días: el *turismo de salud* (Martínez, Soto y Cupul, 2009).

El turismo y la salud son conceptos ligados de tal manera que ya sea en conjunto o por separado inciden en la economía de los países y son parte importante de la política social, ya que la salud no representa solo un indicador del desarrollo humano, sino también un recurso para incentivar el crecimiento económico y lograr el desarrollo. Como modalidad turística es poco explorada; pocas veces se hace conciencia sobre lo que engloban las palabras *salud* y *turismo*; para empezar, definiremos los conceptos de salud y turismo; por último, se conformará una definición para turismo de salud.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Arthur Bormann (1930) define que el turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal; no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

Walter Hunziker y Kurt Krapf (1942) dicen que "Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa".

Salud (del latín salus, -ūtis) es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia, según la definición presentada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su Constitución, aprobada en 1948.

Dentro del contexto de la promoción de la salud, esta ha sido considerada no como un estado abstracto sino como un medio para llegar a un fin, como un recurso que permite a las personas llevar una vida individual, social y económicamente productiva. La salud es un recurso para la vida diaria, no el objetivo de la vida. Se trata de un concepto positivo que acentúa los recursos sociales y personales, así como las aptitudes físicas.

Con las concepciones anteriores se llega a conformar esta definición:

Turismo de Salud: turismo enfocado a un grupo que se desplaza interesado en disfrutar de lugares donde encuentren diversiones sanas, educativas y recreativas, y a la vez cuidan su salud. Turistas que van en busca de climas y ecosistemas que sean benéficos para su salud y que en su lugar de residencia no lo disfrutaban (Ruiz *et al.* 1994).

Prados plantea que el turismo de salud se centra fundamentalmente en los cuidados del cuerpo, del bienestar físico y emocional, y en el tratamiento de determinadas enfermedades. Persigue la revitalización del cuerpo y el espíritu para combatir el desgaste provocado por el continuo estrés de la vida moderna.

El turismo de salud es para todas aquellas personas que busquen no solo mantener sino incrementar su estado de salud durante sus vacaciones, ya que la salud, sin lugar a dudas, es el bien máspreciado de los turistas en vacaciones (Cupul, 2009).

El turismo de salud "implica la promoción consciente de que viajar a determinado lugar se considera beneficioso para la salud debido a un clima particular, a los recursos naturales o a los servicios de salud que se proveen en dicho lugar" (Bolis, 2001, pág. 4). Presenta la característica especial de combinar el cuidado de la salud

con la actividad turística, lo que constituye a su vez un elemento diversificador para el sector del turismo (Pajón, 2011).

A partir de los conceptos anteriormente valorados, la autora de la investigación, dadas las características del turismo de salud en Cuba coincide con los conceptos planteados.

1.2.2 Actualidad y perspectiva del turismo de salud

El viaje ha constituido la base de lo que hoy conocemos como turismo. A pesar de que este es un fenómeno de reciente formación, su origen se remonta a la antigüedad, cuando las personas viajaban tomando como principales motivaciones el cuidado y preservación de sus vidas.

Es precisamente el turismo de salud el que tiene sus antecedentes en tiempos tan lejanos como la Roma de los Césares, donde se utilizaban las llamadas termas colectivas. Allí floreció la cultura de los primeros asentamientos turísticos, ubicados fundamentalmente en manantiales minero-medicinales a partir del ya incipiente conocimiento acerca del poder curativo de estas aguas y en zonas propias para los baños de sol, mar y aire puro.

Es de suma importancia hablar de turismo de salud ya que es el turismo del futuro, y está enfocado a resolver, en lugares agradables y especializados, problemas que genera la vida cotidiana. Se debe brindar en un ambiente de calidad para recuperar la fuerza física y mental de las personas ya que un ambiente adecuadamente mantenido no solo atrae a los visitantes sino que es una medida muy eficaz para proteger su salud, por lo que se debe prestar atención a distintos factores determinantes relacionados con la ubicación geográfica, el medio ambiente, la dinámica social, destinos de residuos, etc.

La actitud hacia la que tiende la demanda guiada por esta motivación se va orientando hacia connotaciones claramente recreativas y de ocio. La respuesta de los establecimientos que llevan a cabo esta actividad pasa por incorporar instalaciones y servicios cuya finalidad gira en torno al bienestar físico mental y la longevidad desde una perspectiva de disfrute del tiempo de ocio. Se trata de un concepto novedoso, consistente en divertirse cuidándose a la vez, que ya posee una denominación propia, que es “turismo de salud” (Fernández y Cupul, 2009).

Entre un desarrollo racional de este y las tendencias actuales de la actividad turística existen evidentes similitudes. Ellas se presentan tanto en la demanda como en la oferta de viajes; y de la actitud pasiva que caracterizaba al consumidor turístico que abundaba en otras décadas, la demanda se orienta cada vez más hacia una actividad que gira en torno a una motivación concreta, cualquiera que sea esta, que en el caso del turismo de salud es, obviamente, el cuidado de la salud y la forma física. Al igual que se ha ido incrementando la frecuencia y el volumen de viajes originados por motivos de ocio entre los consumidores de las sociedades que gozan de un mayor desarrollo económico, cada vez existe, por diversas razones y de manera consistente en el tiempo un alto grado de fidelidad hacia la oferta de servicios que implica el turismo de salud.

Por un lado, ha venido produciéndose un notable resurgimiento de determinadas actividades que gozaron de cierta popularidad en tiempos pasados, como es el caso del termalismo, el cual es uno de los principales componentes del turismo de salud. La progresiva demanda social de una mayor calidad de vida se expresa también en un deseo de emplear los medios que la naturaleza pone a nuestra disposición para cuidar la salud, tanto física como mental. El segmento de los viajes de salud y bienestar podrá convertirse en una nueva e importante fuente de demanda, en un momento en el que los segmentos más tradicionales tienden al decrecimiento (Pajón, 2011).

Actualmente el motor de estos viajes se encuentra en Asia, especialmente en Tailandia, Singapur, Malasia y la India. En estos países asiáticos se están desarrollando instalaciones de primera clase con especialistas médicos altamente cualificados en los que la alta calidad y el relativo bajo costo de la asistencia sanitaria es el principal atractivo para los viajeros internacionales. Además, a esta zona de gran desarrollo del turismo de salud, se unen otros países de Europa del Este o Turquía y Dubai en los que se espera una rápida expansión de este mercado. El desarrollo de este segmento se basa en que los viajeros se vuelven cada vez más selectivos y buscan hoteles y *resorts* que ofrezcan un amplio abanico de servicios. Además, en la nueva generación de balnearios y hoteles & spa, desempeñarán un gran papel los viajes de salud y rehabilitación en lugares únicos.

Según el doctor Gelacio Aday, director adjunto de la compañía Turismo y Salud S. A. del Grupo Empresarial Cubanacán, la solidaridad, hospitalidad, humanismo, reconocido nivel científico y la ética de sus especialistas marcan la diferencia en el turismo de salud que ofrece Cuba, a quienes buscan una opción de alta medicina, con calidad y más barata.

La mayor de las Antillas es reconocida a nivel mundial como destino de salud y ese prestigio descansa en el desarrollo alcanzado por la medicina cubana y su sistema de salud pública, que ha contado siempre con el apoyo y la voluntad política del Gobierno revolucionario. Refirió que el turismo de salud se ha convertido en uno de los renglones más importantes de intercambio de bienes de la Isla con el mundo, sin que ello afecte la solidaridad, el humanismo y el internacionalismo que guían, desde los inicios de la Revolución, a la salud pública cubana y que se concretan en la cooperación médica con más de 60 países del Tercer Mundo que no disponen de recursos económicos suficientes. Según estimados internacionales, para el 2017 más de 23 millones de personas viajarán por turismo de salud, lo cual generaría una ganancia superior a los 80 mil millones de dólares (Riera, 2010).

Cuba ha desarrollado un turismo de salud que toma como mercado a Canadá, la América Latina, el Caribe y, en menor medida, a Europa y América del Norte, ofreciendo a los concurrentes servicios médicos y tratamientos novedosos y eficaces en el combate de diversas patologías.

1.2.3 Clasificación del turismo de salud

Lo mejor del turismo de salud es que puede realizarse de manera individual o grupal, como mejor se prefiera. Para este no hay edad ni sexo y tiene la finalidad de curar alguna enfermedad o simplemente mejorar el bienestar (Ruiz *et al.* 1994).

Esta modalidad abarca:

- Centros de salud modernos
- Centros de talasoterapia
- Spa
- Balnearios o estaciones termales

1.2.4 Centros de turismo de salud en Cuba

En Cuba existen numerosos centros vinculados al turismo de salud, dentro de los que se destacan:

Clínicas internacionales

Ofrecen servicios de atención primaria y médica de urgencia las 24 horas. Además, este servicio se articula en cada hotel a través de un médico y una enfermera, que remiten a la clínica en caso necesario. En ambos casos funcionan como unidades de evaluación, diagnóstico y tratamiento primario para su posterior remisión, en caso de ser necesario, a los hospitales del Sistema Nacional de Salud en cada territorio.

A continuación se relacionan algunos de ellos: Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria “Camilo Cienfuegos”, Clínica Central “Cira García”, CIREN (Centro Internacional de Restauración Neurológica), Hospital Clínico-Quirúrgico Hermanos Ameijeiras”, Centro de Histoterapia Placentaria, Centro de Salud “La Pradera”, hospitales pediátricos, Hospital Ortopédico “Frank País”, CIMEQ (Centro de Investigaciones Médico-Quirúrgico), CITED (Centro Iberoamericano para la Tercera Edad), Centro de Rehabilitación “Julio Díaz”, IPK (Instituto de Medicina Tropical), INOR (Instituto Nacional de Oncología y Radiobiología), Centro Internacional de Salud “Las Praderas”, Clínica de Rehabilitación Internacional, Clínica Internacional de Varadero, Clínica Internacional de Cienfuegos, Clínica Internacional de Trinidad, Clínica Internacional de Cayo Coco, Clínica Internacional de Guardalavaca y Centro de Rehabilitación de Asmáticos Severos “Celia Sánchez Manduley”.

Farmacias internacionales

Extendidas por toda la isla y con exclusividad en la prestación de servicios, comercializan productos de marcas internacionalmente reconocidas, además de productos propios, fruto de las investigaciones cubanas.

Ópticas internacionales

Garantizan atención personalizada al cliente, en el acto de compra y servicios posventa, prestación de servicios a instituciones con precios preferenciales, entregas de productos con efectividad y rapidez, consultas de refracción, optometría y contactología con equipamiento técnico de primer nivel.

spa

Una nueva versión de balnearios viene de la mano de los spas, centros de belleza y relajación, que aportan los beneficios del agua, de la alta cosmética natural sin renunciar a la última aparatología y a la cosmética más vanguardista. El concepto de spa ha adquirido fuerza con rapidez, y actualmente está logrando cierto protagonismo dentro de lo que se empieza a denominar como turismo de salud.

Balnearios o estaciones termales

Instalaciones donde se practican terapias mediante las aguas minero-medicinales, así como sistemas de cura o tratamientos; cuentan con toda la complejidad de diferentes factores, siempre operantes, climáticos, higiénico-dietéticos, psíquicos, ejercicio físico y reposo: lo que se denomina *cura balnearia*. La naturaleza brinda en ellos una opción ideal de combinación terapéutica que no debe ser desaprovechada. Como consecuencia del envejecimiento de la población y la aparición de nuevas enfermedades (entre estas, las degenerativas), se está produciendo un incremento de la demanda social en la calidad médica asistencial encaminada a conseguir una esperanza de vida libre de incapacidad. En este sentido, instalaciones como los balnearios, pueden ser grandes promotores de calidad de vida.

En los balnearios las intervenciones médicas se centran en la presencia de aguas de características especiales. Se considera agua mineromedicinal aquella que posee diferentes propiedades medicinales producto de las sales que contienen. Por sus características, se han acreditado oficialmente como agentes terapéuticos y han sido declaradas de utilidad pública por los organismos pertinentes. Contienen más de 1 g de sustancia sólida disuelta por kilogramo de agua, contienen componentes extraños en cantidad superior a determinadas proporciones, o poseen una temperatura superior a 20 °C.

1.3 Balnearios como entidades para el turismo de salud

Los balnearios o estaciones termales, como centros de cuidados de salud, se convierten en una solución importante para combatir los efectos perjudiciales del hábitat urbano como son la contaminación, los ruidos, las aglomeraciones y el ritmo vertiginoso de la vida. Los balnearios usan aguas minero-medicinales; los centros de talasoterapia, agua marina mezclada con la arena, lodos, limos y algas con finalidad

terapéutica; y los spas utilizan agua normal. Dentro de esta heterogeneidad se ofertan servicios dirigidos a buscar el relax y el bienestar de los clientes (Lloret, 2005).

El spa y el balneario o terma, centros que ofrecen agua como tratamientos de salud o relax, presentan marcadas diferencias:

Un balneario o estación termal es un lugar que posee aguas minero-medicinales, declaradas de utilidad pública, con servicios médicos que prescriben tratamientos en instalaciones donde realizar esos tratamientos (pueden ser turísticas o no). Si un balneario no posee estas tres condiciones, no se puede llamar así. Se deben diferenciar los centros de talasoterapia, que utilizan tratamientos de hidroterapia similares aprovechando los beneficios del agua del mar.

Existen otros centros como los spas, que ofrecen tratamientos de belleza y relax, donde el agua usada suele ser la del grifo mezclada con aditivos. Es decir, los spas realizan hidroterapia (terapia basada en el agua), mientras que los balnearios unen la hidrología médica (los efectos terapéuticos de las aguas minero-medicinales) con la hidroterapia.

En las últimas décadas los balnearios han experimentado importantes modificaciones. Se han renovado y modernizado edificios e instalaciones, construidos centros nuevos, para adaptarse a las nuevas indicaciones y tendencias, lo que hace que el centro balneario, debidamente equipado en personal y medios técnicos, se constituya en un marco excelente donde aplicar la cura termal o balnearia.

Por las características geológicas de nuestro territorio, es posible encontrar en todas sus provincias y en la Isla de la Juventud, diferentes tipos de aguas minerales y minero-medicinales, como sulfuradas, bromo-iódicas, silíceas, radónicas, arsenicales, ferruginosas y de composición compleja. Se cuenta en el país con más de mil fuentes de aguas minero-medicinales, 60 salinas y 32 yacimientos balnearios. En estos momentos existe un renovado esfuerzo por recuperar los niveles históricos de atención y desarrollar nuevas potencialidades en este tipo de terapéutica natural. En este sentido, se toman acciones por parte del Grupo Nacional de Termalismo, el

Grupo Nacional de Medicina Tradicional y Natural, junto a otros factores del Ministerio de Salud Pública y el Ministerio del Turismo. (Ver Anexo1.)

Después de un período de relativo olvido, debido especialmente a la explosión del llamado turismo de masas, los balnearios han resurgido como los lugares ideales para reconfortar la mente y el cuerpo al ofrecer bienestar, tranquilidad, tiempo para la reflexión, tratamientos de belleza y terapéuticos, y de ayuda para mejorar el estilo de vida, los hábitos alimenticios, controlar el peso corporal y el estrés generado por la actividad diaria, por ello se definen como instalaciones rejuvenecedoras, relajantes, reconfortantes y reformadoras del cuerpo y de la mente. El turista busca algo más que sol y playa, y exige nuevas experiencias que tengan un sentido más beneficioso para su vida, principalmente mantenerse sanos, así como vivir más y mejor. Este servicio ofrece ventajas como negocio pues es uno de los giros del turismo de salud con mayor potencial, además del golf, el scuba diving (submarinismo) y otras actividades extrapaquete. El hotel balneario se ha convertido en un arma de mercadeo y venta de los hoteleros, y los establecimientos con mejores facilidades para el bienestar y la salud de sus huéspedes, están captando el mayor flujo de turistas.

Un balneario eficiente, en resumen, se traducirá siempre en más negocio no solo por el balneario en sí mismo, sino también por el hotel. En un mundo cada vez más estresante el cliente acudirá al establecimiento a recuperar fuerzas, mejorar y equilibrar cuerpo y mente, y, si queda satisfecho, sin duda repetirá.

El turismo de salud responde a dos demandas fundamentales:

1. El turismo de bienestar físico y mental (depende esencialmente de la promoción).
2. El turismo que requiere tratamiento (depende principalmente del diagnóstico y la prescripción médica).

Hace unos años las instalaciones tipo balneario concentraban su mercado en las personas de edad avanzada, especialmente las mujeres, que utilizaban esta vía para amortiguar los efectos del envejecimiento, y aquellas personas portadoras de diversas dolencias tratables en estas instalaciones. Actualmente, el mercado aún se concentra en este grupo, pero se expande hacia los jóvenes, los recién casados, la familia, y a aquel segmento de la sociedad moderna llamado “de riesgo al

padecimiento del estrés”, como los ejecutivos de empresas, profesionales, etcétera. Los competidores del mercado de los balnearios orientan sus estrategias hacia dos direcciones fundamentales: la ampliación del mercado hacia nuevos segmentos de clientes y la elevación de los porcentajes de ocupación. Las estrategias son muy diversas, pero se pueden enmarcar en las siguientes:

- Diseño de nuevos productos y servicios.
- Especialización o diversificación de productos y servicios.
- Establecimiento de nuevas estrategias de promoción y marketing.
- Incremento de las alianzas estratégicas.

Las tendencias a la diversificación y la especialización se observan en igual medida. Algunos balnearios ofrecen servicios muy variados, que combinan técnicas y atraen a clientes de cualquier edad, mientras otras se especializan en determinado cliente o servicio, como por ejemplo los spas para adelgazar o los spas para parejas.

Los balnearios europeos mantienen su formato tradicional, a pesar de la competencia de los balnearios más modernos y la reducción de sus clientes tradicionales (personas enfermas atendidas por prescripción médica), ya que consideran que la exclusividad y la fama de sus instalaciones son clave para atraer clientes específicos.

Las estrategias de marketing y promoción tienen como objetivo educar a los clientes potenciales sobre la verdadera esencia de los balnearios y los beneficios de sus servicios. Se enfatiza en el hecho de que estas instalaciones son la mejor forma de encontrar bienestar físico y mental sin eliminar el ocio y la diversión que caracteriza el turismo tradicional.

Las alianzas estratégicas se orientan especialmente hacia la inversión y puesta en marcha de nuevas instalaciones. Asia es el mejor ejemplo del establecimiento de alianzas para el desarrollo del mercado turismo y balneario de salud.

1.3.1 Tendencias actuales en los balnearios

El concepto de balneario se inserta en una nueva tendencia sociocultural generalizada en las clases media y alta de los países desarrollados y de algunos del llamado Tercer Mundo (Argentina y México, por ejemplo), denominada en inglés wellness o well being (bienestar). Se trata de la moda del "mantenerse en forma",

que ha generado diferentes eslóganes promocionales como: "más vida con más calidad" o "más salud y placer", y el desarrollo de una floreciente industria de productos y equipos de todo tipo destinados a cuidar la estética corporal (menos kilos, menos centímetros y menos años).

Los balnearios modernos no están asociados al concepto sanatorial de sus antecesores, y no deben considerarse como clínicas con aspecto de hoteles modernos, donde la mayor parte de los huéspedes acuden a tratarse alguna dolencia con predominio de la llamada tercera edad. La concepción del hotel balneario actual combina armónicamente el descanso activo con el pasivo, buscando atraer una amplia gama de clientes (jóvenes y viejos, hombres y mujeres), y en la búsqueda de variadas opciones de servicios de calidad que satisfagan amplios gustos y preferencias. Son cada vez más integrales y van incorporando distintas ofertas, entre las que se destacan los aspectos nutricionales o dietéticos. Una alimentación correcta, adecuada a las necesidades calóricas individuales, rica en fibras, vitaminas y oligoelementos, es uno de los principales factores de prevención y tratamiento de muchas enfermedades y conservación de la salud. Los balnearios deben garantizar alimentos naturales y frescos, en especial vegetales, hortalizas y frutas.

En relación con los cuidados estéticos, su equipamiento está dirigido a la aplicación de diferentes técnicas para el control de la celulitis, tratamiento de las piernas, tonificación de la piel, acné, podología, manicuri, peluquería especializada y otros servicios cosmetológicos. También al mejoramiento del estado psíquico, que se logra con la participación de psicólogos y otros especialistas de alta calificación y experiencia, y con el empleo de la medicina tradicional, distintas técnicas de relajación, concentración (yoga), tai chi, electroterapia, musicoterapia, etc.

1.3.2 Funcionamiento del balneario como instalación de turismo de salud

El funcionamiento del balneario como instalación de salud se basa en la máxima flexibilidad y variedad de opciones, donde no cabe aplicar ningún tipo de prohibiciones absolutas. En un balneario, el médico no debe ordenar un tratamiento determinado ni tratar al huésped como un paciente convencional, sino que debe sugerir la terapia apropiada a cada caso y persuadir con delicadeza para que el

turista lo acepte con agrado, aunque el médico es al final el responsable de los servicios que puede y debe recibir cada turista.

La experiencia internacional muestra la necesidad de brindar en estos centros un ambiente natural y cultural de gran calidad, que va desde el diseño de los jardines hasta la ambientación y decoración de las habitaciones. Es decir, no hay que pensar solo en ofrecer como solución a esta demanda una sala de gimnasio con equipos y medios automatizados para la puesta en forma.

1.3.3 Características y preferencias de los clientes

El huésped que visita este tipo de centro puede necesitar: relajarse, rejuvenecer su cuerpo, calmar su espíritu, aliviarse del estrés, recuperar sus fuerzas físicas y psíquicas para incorporarse al trabajo con nuevos bríos, dejar de fumar, seguir un régimen especial de comidas aprendiendo a comer con medida, curarse o mejorar de algún padecimiento osteoarticular, reponerse de un postoperatorio o una crisis nerviosa; en resumen, meditar sobre su estilo de vida pasada, hacer un necesario alto e iniciar un nuevo régimen más saludable.

Los principales factores para la decisión de los clientes de los hoteles balnearios son tipos y variedad de tratamientos; ubicación y valores naturales, paisajísticos e históricos; relación calidad/precio; posibilidad de alojamiento en el mismo centro y su categoría; accesibilidad, ofertas complementarias (gastronomía ecológica, actividades de animación, recreativas y culturales).

Los aspectos más valorados por los clientes potenciales son:

- Buenas instalaciones
- Equipamiento moderno
- Personal amable y profesional
- Efectividad en los tratamientos
- Tranquilidad

Dentro de los destinos del área del Caribe que han tenido mayor éxito en el segmento de balneario se encuentran: Jamaica, Santa Lucía, Bahamas, Puerto Rico y Belice; aunque existen instalaciones de este tipo en la gran mayoría de los destinos de la cuenca del Caribe (CIDTUR, 2011).

Este segmento tiene muy buenas perspectivas para Cuba, dado el nivel de desarrollo de la medicina y en especial la medicina natural. Por otra parte, este segmento se inserta perfectamente en el esquema de desarrollo de nuestro producto todo incluido constituyendo una posibilidad de diversificación de la oferta tradicional de sol y playa que no es suficiente para el turista de hoy, que de manera creciente busca “algo más” con qué enriquecer su experiencia turística.

Se destacan en la actualidad instalaciones turísticas que aplican la balneología como modalidad de turismo de salud aprovechando las propiedades curativas de los manantiales sobre los cuales han sido construidas, tal es el caso del hotel Rancho San Vicente (Pinar del Río), la villa San José del Lago y el Kurhotel (Sancti Spíritus), el balneario San Miguel de los Baños (Matanzas), el balneario Elguea (Villa Clara). (Ver Anexo 2.)

También puede aprovecharse el aporte de la experiencia acumulada en el diseño, comercialización y explotación de este segmento por parte de cadenas hoteleras presentes en Cuba como es el caso de *Meliá* (opera el Meliá Cancún Beach & Spa Resort en Cancún, México) y *Sandals* (opera el Sandals Royal Bahamian Resort & Spa en las Bahamas). Estas dos instalaciones se encuentran dentro de las ocho mejores de su tipo en el Caribe, según evaluación realizada por la revista *Caribbean Travel & Life*.

Existen en la industria diversos tipos de balnearios que dependen tanto de su ubicación como del tipo de servicios que prestan a los usuarios de los mismos. (Ver Anexo 3.)

Entre los servicios más comunes que se les brinda a los clientes se encuentran:

La quiropráctica, que incluye gran diversidad de masajes, los cuales influyen poderosamente en la salud de las personas, ya que mejoran la circulación, relajan los músculos, ayudan a la digestión y estimulan el sistema linfático: estos masajes proporcionan una maravillosa sensación de bienestar. En este caso se realizan principalmente los masajes de espalda, pies y piernas cansadas; holístico; con aromaterapia; terapéutico; en pareja; prenatal; fisioterapia (Ruiz *et al.* 1994).

Las mejores terapias equilibrantes que proporcionan un balance de cuerpo, mente y espíritu, abren una dimensión más amplia y más profunda del ser, y conectan con

ese espacio interior de paz y bienestar en el que se encuentra el masaje con esencias florales y néctares, con exóticas hierbas, envolvente de uva, de aguacate y yogurt y de chocolate; además de masaje con barro y lodo.

La dermatología ofrece fabulosos tratamientos exfoliantes para renovar y revitalizar la piel. La exfoliación es el requisito básico e indispensable para limpiar, remover las células muertas y activar el sistema circulatorio y linfático, preparando así la piel para poder recibir los beneficios de cualquier activo natural de plantas y aceites esenciales, entre los que se encuentran: facial agua, facial radiante, facial energía para caballero y facial de limpieza profunda; tratamientos estos que ayudarán a preparar la piel antes de exponerla al sol, durante y después. Existen avanzados productos y tratamientos únicos en el mundo que proporcionan el cuidado y el bronceado perfecto con un alto nivel de protección para toda la piel antes y después de asolearse. Los principales tratamientos en este caso son: baño de leche, exfoliación solar, yogurt y papaya, y tratamiento hidratante piel de seda

La hidroterapia aporta grandes beneficios terapéuticos al combinar una diversidad de ricos extractos de plantas, aceites esenciales y agua de mar en las que se encuentran las terapias de balneoterapia desintoxicante, balneoterapia revitalizante, balneoterapia tropical con pétalos de flores y balneoterapia sport.

1.3.4 Importancia

Los balnearios, por sus características y servicios, son un destino idóneo para compartirlos con el ocio, el esparcimiento y la diversión, ya sea en las instalaciones tradicionales o en los más modernos y lujosos hoteles, en destinos exclusivos o en los más asequibles desde el punto de vista económico. En el éxito de estas instalaciones, además de las propiedades curativas de sus aguas, influyen el ambiente de extremado reposo y tranquilidad, situación privilegiada dentro de los espacios naturales con aire limpio y puro, y la actividad positiva del paciente que va a disfrutar de unos días de cuidado del cuerpo y del alma (Martínez, Soto y Cupul, 2009).

1.4 El plan de negocio

Como consecuencia de los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un

instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades.

Este instrumento se denomina mundialmente como *plan de negocio*, y debe argumentar tanto a corto como mediano plazos una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercado que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados. Los planes de negocio surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo dónde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas (Moya y González, 2009).

Así, se pueden encontrar similares definiciones de distintos autores (ver Anexo 4) que, de manera particular, conceptualizan el plan de negocio:

Para el Banco de la Nación Argentina:

El plan de negocio es una simple información escrita, con palabras y números, acerca de quién es el dueño o los socios de la empresa, qué desea y qué necesita para lograrlo, ya sea que se trate de su actual empresa o para su nuevo emprendimiento. Describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible.

Por su parte, Terragno y Lecuona (2006) afirman que

El plan de negocio es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera o para interesar a un potencial socio.

De la misma manera, Lynn (2000) asevera que:

Un plan de negocio es un documento en donde la gerencia se detalla la información relacionada con la entidad, organiza la información y propicia la

plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la entidad desarrollará en el futuro.

Infante y Carballosa (2001), Martínez (2007), Moya y González (2009) y Machado (2011) coinciden en señalar que el plan de negocio se concibe en un documento formal elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, utilizando los recursos de que dispone la organización para procurar el logro de determinados resultados y que al mismo tiempo permitan controlar el dicho logro.

El análisis de todos estos conceptos permite afirmar que el plan de negocio cobra un valor fundamental en la gestión de la empresa actual, ya que permite pensar en el futuro de forma realista; en este sentido, se coincide con el criterio de varios autores en la utilidad que tiene el plan de negocio como herramienta para la gestión gerencial (Infante y Carballosa, 2001; Miranda, 2004; Terragno y Lecuona, 2006; Martínez, 2007; Cruz, 2007; Valdivia, Cruz y Martínez, 2007, Moya y González, 2009 y Machado 2011):

- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de la empresa.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran.
- Tener un documento de presentación.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente.
- Buscar la forma más efectiva de llevar a cabo un negocio.

Un plan de negocio será útil en varios sentidos (AulaFácil S.L., 2010):

En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.

Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.

Constituye una herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas, obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la

realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no se habían previsto, se descubren aspectos desconocidos del negocio. El plan de negocio ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses se podrá ver cómo varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas.

Representa una herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito, en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como, por ejemplo, quién asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.

Es una herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.

Constituye una herramienta de gestión de recursos humanos. El plan de negocio sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar metas y la forma de conseguirlas debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

Según criterio de la autora de esta investigación, un plan de negocio es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistémico que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser.

1.5 Análisis comparativo de las metodologías para elaborar el plan de negocio

Para la elaboración del plan de negocio varios autores proponen diferentes procedimientos con características semejantes; en su mayoría, van dirigidos al sector de la producción, dejando a un lado entidades de los servicios, y a la puesta en marcha de un nuevo negocio, recomendando seguir el proceso de diseño, mientras

que si ya se encuentra en funcionamiento, se tratará de una revisión, rediseño o actualización del plan (Infante, 2001; Miranda, 2004, Martínez, 2007; Moya, 2009; González 2009; Machado, 2011). En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean procedimientos, cada uno de ellos con especificidades en dependencia de las características de la entidad a la cual está dirigido (anexos 5 y 6).

Después de un análisis de las distintas metodologías que aparecen en los mencionados anexos cinco (5) y seis (6), procedimientos y pasos que exponen los especialistas para elaborar un plan de negocio, puede arribarse a conclusiones significativas. Existe un elemento del proceso que resulta común para el 80% de los especialistas consultados; se refiere, exactamente, al resumen ejecutivo. Solo un autor propone realizar este paso al final del procedimiento; el resto concluye que debe ser efectuado al comienzo de la metodología. La descripción general de la empresa constituye un aspecto obligado para el 90% de los autores. Aunque bajo distintas denominaciones y ubicado indistintamente entre los pasos de las diferentes metodologías, este es un epígrafe inobjetable de la planeación de negocios. De la misma forma, la descripción del producto/servicio está presente en el 80% de los procedimientos consultados, por lo que resulta un elemento medular de cualquier propuesta de plan de negocio. Para el 70% de los autores, el análisis de mercado es un asunto de obligatoria atención. En este sentido, existe coincidencia entre ellos al señalar el análisis de mercado como paso primordial para garantizar el éxito del negocio, por tanto, es ineludible incluir en el plan un estudio de la demanda y los clientes, como es imposible concebir el éxito del negocio sin un adecuado análisis económico-financiero. A propósito de esta cuestión, más del 80% de los especialistas estudiados coinciden en que resulta imprescindible efectuar un análisis de la gestión económico-financiera para garantizar el buen desempeño del negocio. Asimismo, todos los autores señalan que es necesaria la concepción de planes, programas y presupuestos para el logro de los objetivos propuestos. Específicamente, el plan de marketing y el plan económico-financiero fueron los que más coincidencia generaron entre los expertos, con una concordancia del 80 y 60% respectivamente. Por último, es importante destacar que si bien solo en el 40% de las metodologías estudiadas se

coincide en incluir los anexos al final del plan de negocio, en opinión de la autora de la presente investigación, este debe ser un paso indispensable, puesto que en los anexos es importante incluir apéndices o información adicional que complementa el contenido del plan.

Como es evidente, a partir del análisis de los diferentes procedimientos propuestos por los autores consultados, se puede plantear que el plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables: producto o servicio, producción, comercialización, costos, resultados y finanzas. Además, todas las metodologías estudiadas constituyen un aporte desde el punto de vista científico y metodológico, aunque se considera que, por su carácter general, no se adaptan exactamente a la situación planteada en esta investigación, por lo que en este trabajo se propone un procedimiento acorde a las características específicas del objeto de estudio, instalaciones que centran su quehacer en proporcionar servicios especializados de salud y recreación.

1.6 Valoración del empleo del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud

El lineamiento 260 de la Política Económica del Estado Cubano plantea que el Mintur debe crear, diversificar y consolidar, de forma acelerada, servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las diferentes modalidades, entre ellas, el turismo de salud. La actividad turística en Cuba, elemento esencial en la recuperación de la economía nacional, se beneficia de la influencia que ejerce un sistema de salud dirigido a la excelencia y surgido tras décadas de investigaciones y experiencias. Precisamente, el denominado turismo de salud constituye una de las modalidades de mayor atractivo para los vacacionistas, con propuestas que se vinculan con la calidad de vida de los visitantes. A ese propósito se destinan numerosas instalaciones de salud existentes en el país, hoteles especializados en diversos tratamientos y balnearios de aguas minero-medicinales para diversas aplicaciones. En ese contexto, el descanso se combina con las milagrosas aguas de los manantiales para conformar una oferta única que permite a los visitantes curar sus padecimientos y disfrutar de la naturaleza al mismo tiempo. La modalidad de turismo de salud ha venido en aumento en los últimos años;

así lo muestran las estadísticas consultadas en los barómetros de la OMT al cierre de noviembre de 2012, donde se observa un crecimiento de 1,3% con respecto a igual período de 2011 a nivel de país. En la provincia de Villa Clara, hay que señalar, que hay solo una instalación de este tipo, por tanto, tiene el alto reto de acoger a todos los visitantes que optan por la modalidad de turismo de salud en este destino, esto conduce a un pensamiento en los directivos sobre la indispensable necesidad de mejorar y superar la gestión del balneario como entidad de turismo de salud, para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, a partir de sus propios métodos y estilos de dirección.

Como parte de esta investigación, se plantea la necesidad de saber en qué medida se conocen y aplican diferentes herramientas de gestión, así como el empleo de métodos y procedimientos científicamente fundamentados en la gestión del balneario como instalación de turismo de salud. Para ello se realiza un estudio de la cantidad de instalaciones de este tipo en el país (ver Anexo 1) que responden a las características del objeto de estudio de esta investigación, y, de ellas, en la provincia de Villa Clara.

A partir de ahí se determinó seleccionar, como objeto de estudio práctico, la única que existe en el destino Villa Clara: el Balneario Hotel Islazul Elguea. Se coordinaron sesiones de trabajo con los directivos de la referida instalación, especialistas y técnicos de la estación termal, aplicándose entrevistas libres y diferentes técnicas grupales como el *brainstorming* o tormenta de ideas, el Método 635 y otras técnicas individuales con el objetivo de conocer y valorar el empleo del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud. Se pudo determinar las características de la gestión, así como los aspectos que ellos consideran positivos o negativos en función de facilitar o dificultar la toma de decisiones para el logro de los objetivos del balneario como instalación de turismo de salud, y teniendo en cuenta cuáles de los elementos que se consideran para elaborar el plan de negocio son introducidos en la gestión de las mismas. Entre los resultados obtenidos se puede destacar que el 82% de los directivos entrevistados manifiestan que trabajan con las herramientas de la dirección estratégica y la dirección por objetivos, y que llevan a cabo, dentro de sus actividades de gestión, estrategias de comercialización y gestión

económica financiera. Aproximadamente el 71% determina, dentro de sus actividades de gestión, cuáles son sus principales productos y servicios, y el 25% realiza una descripción del negocio o del sector en que se ubican. El estudio permitió determinar algunos aspectos de la elaboración del plan de negocio que actualmente se incluyen en la gestión del balneario como instalación de turismo de salud, como son:

1. Elaboran planes de trabajo con calidad, utilizándolos de manera efectiva y sistemática.
2. Asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión y el comportamiento de diversos factores del entorno.
3. Trabajan con prioridades y exigen a los subordinados que hagan lo mismo.
4. Definen claramente las funciones, así como la responsabilidad, autoridad y obligación para cada uno de los puestos de trabajo.
5. Existe correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo, y se exige profesionalidad en el desempeño.
6. Las funciones de cada puesto de trabajo les facilita y les da la posibilidad de realizar estudios, enfoques y conseguir proyectos.
7. Los directivos escuchan y comprenden las opiniones y puntos de vista de sus subordinados mostrando interés por sus opiniones.
8. Cuentan con toda la información que es necesaria conocer para ejercer el control de los objetivos y estrategias propuestas.

También se encontraron algunos aspectos de la elaboración del plan de negocio que no son incluidos en la gestión del balneario como instalación de turismo de salud, entre los que destacan:

1. Las premisas de planeación definidas en ocasiones no son coordinadas con los directivos, pues proceden directamente del grupo hotelero.
2. No existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a los trabajadores en el logro de los objetivos.
3. No se dispone en ocasiones de toda la información para ejercer un control eficaz.

Atentan contra el buen desempeño gerencial aspectos negativos como:

1. Inestabilidad, poca variedad y calidad en los suministros de proveedores en la zona centro.
2. Localización entre polos con atractivo turístico más fuerte y reconocido.
3. Difícil acceso a la instalación por carencia de transporte.

Lo anteriormente expuesto permite afirmar que existen insuficiencias en la gestión del balneario como instalación de turismo de salud; entre otros motivos, esas insuficiencias pueden estar provocadas por la falta de un plan que organice la información y establezca por escrito las estrategias, políticas, objetivos y acciones que este tipo de instalación necesita como parte de su proyección. Por tanto, se plantea que el diseño de un procedimiento para elaborar el plan de negocio del balneario como instalación de turismo de salud, puede contribuir a mejorar su gestión.

1.7 Conclusiones del capítulo

Efectuado el análisis bibliográfico, se arriba a las conclusiones que siguen:

1. Los resultados de la investigación bibliográfica analizada y los criterios de los especialistas consultados coinciden en señalar que el turismo es un factor medular para el progreso económico, social y cultural de las naciones, del cual Cuba no ha estado exenta.
2. A nivel mundial existe un incremento de las personas en busca de mejorar la calidad de vida que, a pesar de la crisis económica imperante, disfrutan de los servicios que ofrece el turismo de salud como modalidad turística.
3. El Sistema de Dirección y Gestión constituye un arma imprescindible para la optimización de la eficiencia, eficacia y competitividad. Este instrumento de dirección, en base a las características inherentes a las empresas que lo aplican, permite el emprendimiento de las transformaciones que sean necesarias para, de manera integral y participativa, lograr la efectividad gerencial y el tan anhelado éxito organizacional.
4. La mayoría de los autores consultados coinciden en determinar el plan de negocio como una herramienta gerencial útil, que refleja la situación real de la entidad y que constituye una guía de orientación ante diversos escenarios que se puedan suceder,

al resumir las variables producto o servicio, comercialización, costos y resultados, finanzas. Su correcta elaboración y aplicación contribuye al impulso y mantenimiento de la efectividad empresarial.

CAPÍTULO 2
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EL BALNEARIO
COMO INSTALACIÓN DE TURISMO DE SALUD

CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN EL BALNEARIO COMO INSTALACIÓN DE TURISMO DE SALUD

2.1 Introducción

Las conclusiones devenidas del marco teórico referencial desarrollado en el capítulo anterior, constituyen los argumentos que, basados en el análisis de la literatura especializada y la experiencia práctica, sustentan el desarrollo de este capítulo. El propósito de este apartado es diseñar un procedimiento, científicamente fundamentado, para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud, que vincula las tendencias actuales de la planeación de negocios en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento con las necesidades específicas de las entidades de turismo de salud, integrando para ello los aspectos más significativos de los procedimientos estudiados con las peculiaridades del balneario como instalación de turismo de salud y teniendo en cuenta el tamaño, la tipología y la categoría de la instalación.

La propuesta se respalda sobre la base de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la confección de planes de negocio, reconocidas en el estado del arte de la disciplina, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y excluyendo las insuficiencias detectadas.

2.2 Premisas para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud

Si se desea elaborar un plan de negocio eficaz, toda metodología o procedimiento encaminado a lograr este propósito debe cumplir una serie de principios indispensables:

1. El plan de negocio debe ser elaborado con la rigurosidad científica necesaria.
2. El proceso de planeación debe incluir un diagnóstico organizacional que constituya el referente y punto de partida para toda la programación de acciones y objetivos que contemple el plan.
3. La información de base del plan debe ser lo suficientemente actualizada y pertinente como para mantener a la entidad en línea con los cambios en el macro y el microentorno.

4. El procedimiento debe posicionar al mercado en el lugar que le corresponde para lograr el éxito empresarial.
5. Tanto el proceso como el resultado final de la elaboración del plan de negocio debe impulsar el aprendizaje organizacional, así como estimular la formación y superación constante de los directivos y trabajadores.
6. Ni el proceso ni el resultado final de la elaboración del plan de negocio pueden entrar en contradicción con los principios y normas del Sistema de Dirección y Gestión ni con la legislación vigente en la materia.
7. Tanto el proceso como el resultado final de la planeación del negocio deben ser lo suficientemente flexibles como para ser monitoreados constantemente y adaptados a los cambios del entorno.
8. El plan de negocio resultante debe potenciar la efectiva gestión de la calidad en todos los procesos de la entidad.
9. El plan de negocio resultante debe adecuarse, en particular, a las características del balneario como instalación de turismo de salud.
10. El plan de negocio resultante debe ser lo suficientemente realista, retador y claro para garantizar la adecuada coordinación y eficiencia de los recursos, así como la participación efectiva y total comprensión por parte de sus actores.

Estas significativas reglas, son importantes para lograr la calidad requerida en la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud, que contribuya al logro de su efectividad gerencial.

2.3 Procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud

Como ya se ha explicado anteriormente, el análisis de varios procedimientos y propuestas de los diferentes autores para elaborar el plan de negocio, muestra la inexistencia de un procedimiento adecuado a las características y necesidades de una entidad de turismo de salud o que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de instalación. Por tanto, sobre la base de las consideraciones previas, la autora propone un procedimiento para elaborar el plan de negocio en el balneario de salud delineado en la Figura 2.

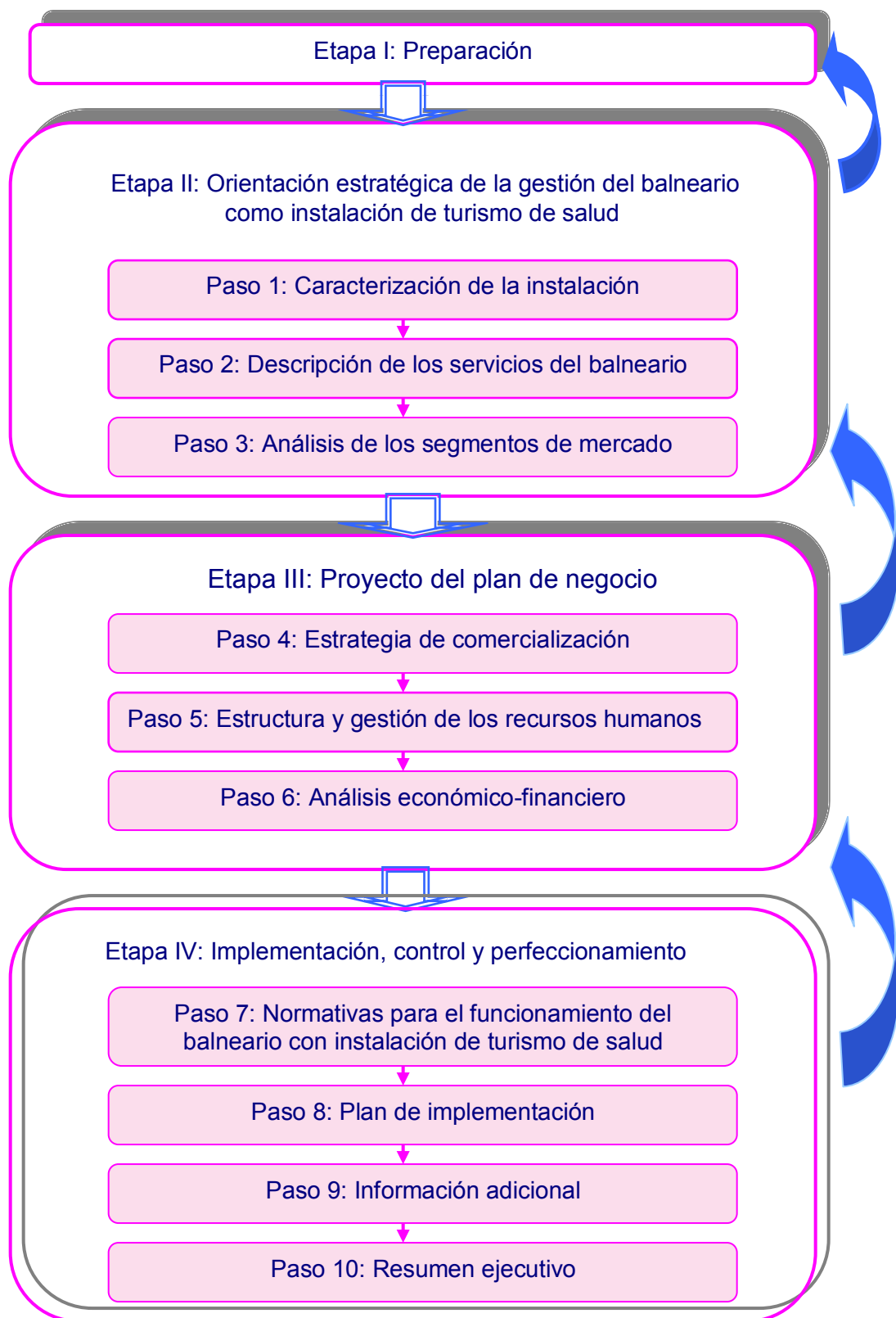


Figura 2. Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el Balneario turístico de salud.

Fuente: elaboración propia.

Se ha procedido a denominar cada paso en consecuencia con el propósito de la investigación y las características propias del balneario como instalación de turismo de salud. El procedimiento respeta íntegramente las premisas anteriormente establecidas (rigurosidad científica, diagnóstico organizacional, utilización de información actualizada y pertinente, importancia del mercado, estimulación del aprendizaje organizacional, potenciación de la calidad), logra la flexibilidad, el realismo, la claridad y el espíritu retador; además, acata los enunciados del Decreto-Ley 252 sobre Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión, y la legislación vigente en la materia, pero, sobre todo, garantiza la contextualización del procedimiento, adecuándose a las particularidades del objeto de estudio y con posibilidades de generalización a cualquier balneario turístico de salud.

Para optimizar la gestión de una entidad, en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión, resulta indispensable elaborar un plan de negocio eficaz, que permita comprender en su totalidad las potencialidades de su entidad y las posibilidades de éxito que realmente tiene.

Para la elaboración del plan de negocio no constituye una garantía la disposición de la dirección de la entidad a asumir el procedimiento, Es importante destacar que, lo que por escrito puede parecer un proceso sencillo, en la práctica es difícil y hay que dedicarle el tiempo necesario, pues este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento propuesto ejerce sobre el desempeño de la entidad, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que establece y su adecuado funcionamiento.

Cada una de las etapas, así como los pasos que integran, se explica a continuación:

Etapas I. Preparación

Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal del balneario y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento. Por último, se debe confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Es de suma importancia que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos declarados por las partes involucradas (dirección, organizaciones políticas y de masas, y especialistas) en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Etapas II. Orientación estratégica de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud

Tiene como objetivo asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la instalación y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Esta etapa está compuesta por tres pasos que parten de la caracterización general de la instalación; se analizan los servicios que ofrece el balneario, haciendo énfasis en el valor distintivo que representa para el cliente, de acuerdo al segmento de mercado al que va dirigido, y las necesidades que satisface. Finalmente, en esta etapa se realiza un análisis del conjunto de factores que determinan, en la toma de decisiones de compra de sus clientes, los niveles de ocupación y las características de sus mercados principales, preferencias, motivaciones, el precio, la calidad, las garantías o el servicio de posventa que se ofrece. La presencia y utilización de estos elementos en el plan de negocio del balneario como instalación de turismo de salud permiten desarrollar un pensamiento estratégico analítico, convirtiéndose en el eje central para el establecimiento de objetivos y para el proceso eficiente de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud.

Los pasos contenidos en esta etapa incluyen a su vez algunos elementos a tener en cuenta en su desarrollo, como se describe a continuación:

Paso 1. Caracterización de la instalación

- Descripción del balneario como instalación de turismo de salud.
- Objetivos y funcionamiento.

Paso 2. Descripción de los servicios del balneario turístico de salud

- Descripción de productos y servicios
- Valor distintivo para el cliente
- Perspectivas en la prestación de servicios de salud y recreación

Paso 3. Análisis del mercado

- Estudios de mercado
- Proceso y criterio de compras de los clientes
- Reconocimiento de las tendencias actuales

A continuación se describen los elementos a tener en cuenta en cada uno de los casos de la Etapa II.

Paso 1. Caracterización de balneario turístico de salud

1.1 Descripción del balneario como instalación de turismo de salud

Describir la forma o grupo hotelero al cual pertenece, cuándo y por quién fue creado el hotel y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Estructura y características del funcionamiento del mismo.

1.2 Objetivos y funcionamiento

Misión y visión a largo plazo de lo que desea el balneario como instalación de turismo de salud. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de trabajo para mostrar los esfuerzos que la instalación dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal. Es importante fijar cuidadosamente los objetivos que se propone, para poder verificar si el balneario como instalación de turismo de salud se está desarrollando en este sentido; deben ser efectivos, simples y medibles.

Paso 2. Descripción de los servicios del balneario como instalación de turismo de salud

Como parte del plan de negocio, un balneario como instalación de turismo de salud debe caracterizar, de manera clara, concisa y atractiva, las variedades de servicios que ofrece, así como especificar los atributos técnicos y comerciales que posee. Asimismo, se debe determinar la propuesta de valor que otorga la instalación a sus clientes y si tiene planes de actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años.

Paso 3. Análisis del mercado

Este es uno de los epígrafes más importantes y mejor elaborados que debe tener el plan de negocio. Incluye aspectos de inevitable análisis para la eficacia del negocio,

es necesario definir los segmentos de mercado reales y potenciales a los que puede ser vendido el balneario como instalación de turismo de salud.

3.1 Análisis del posicionamiento: es la determinación de las percepciones de los clientes respecto a los servicios que ofrece la entidad. Esto se puede obtener mediante un estudio eficaz sobre la imagen corporativa de la entidad, o sea, la posición que puede tener en la mente de los consumidores.

3.2 Identificación de los factores clave de compra: son los elementos que constituyen el gatillo de compra de los consumidores. El estudio de los determinantes en la toma de decisiones de los clientes es un instrumento que aportará resultados reveladores para el plan de negocio.

3.3 Reconocimiento de las tendencias actuales: si se quiere establecer un estudio de mercado, lo rigurosamente necesario como para aportar resultados reveladores, es preciso analizar profundamente las propensiones y preferencias emergentes de los clientes. La información, proveniente de un estudio de tendencias, revelará las nuevas amenazas y oportunidades que se avecinan para la instalación, preparándola para los acontecimientos por venir.

3.4 Determinación de los factores clave de éxito: están determinados por la eficaz gestión de los factores clave de compra de los clientes y la actuación de la entidad ante las tendencias del mercado. Una adecuada definición de estos elementos puede garantizar en buena medida el éxito del plan de negocio.

Etapas III: Proyecto del plan de negocio

El objetivo fundamental de esta etapa es describir las estrategias de comercialización que establece el hotel para su producto balneario como instalación de turismo de salud, y en función de ello determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades financieras y de personal, así como la programación de las acciones requeridas para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal con las competencias necesarias para la gestión del balneario como instalación de turismo de salud con la puesta en marcha del plan de negocio en dicha instalación, de manera que se garantice el desarrollo eficaz del plan y el logro de los beneficios esperados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto.

La realización de esta etapa se llevará a cabo mediante la consecución de tres pasos establecidos a partir de la etapa anterior, los cuales incluyen una serie de elementos, como se describe a continuación:

Paso 4. Estrategia de comercialización

- Mercado objetivo
- Descripción de los competidores principales
- Análisis de la posición competitiva
- Estrategia de precios
- Estrategia de comunicación y promoción

Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos

- Estructura
- Organización funcional
- Métodos de trabajo

Paso 6. Información económico-financiera

- Principales indicadores económicos
- Razones financieras anuales
- Estado de resultados proyectado a tres años

Esta tercera etapa parte del análisis de la posición competitiva del balneario como instalación de turismo de salud, previendo cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Luego se realizará un estudio de la estructura y organización de los recursos humanos, dada la necesidad de garantizar el personal disponible habitualmente y cómo se debe comportar este aspecto en los próximos años. Además, se procede a la descripción de las funciones principales en cada uno de los puestos, personas y responsabilidades. Por último, esta etapa de proyección del plan de negocio determina la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas por concepto de servicios de salud que se ofrecen en el balneario. La descripción de los elementos a incluir en cada uno de los pasos de la tercera etapa son:

Paso 4. Estrategia de comercialización.

4.1 Mercado objetivo: Definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región. Prever cómo los mercados pueden cambiar durante el período del plan de negocio. Diseñar los posibles escenarios.

4.2 Descripción de los competidores principales. Enumerar los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de los servicios 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 balneario como instalación de turismo de salud sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva.

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 comunicación y promoción. Cómo se dan a conocer los productos y servicios a sus mercados, dónde están ubicados los clientes y cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa. Destacar las actividades que emprenderán con ese objetivo.

Paso 5. Estructura y gestión de los recursos humanos

El estudio del desempeño de la gestión de recursos humanos en la entidad es otro aspecto fundamental que debe integrar un buen plan de negocio. La estructura, la organización funcional de la entidad y los métodos de dirección son factores clave de inevitable análisis.

5.1 La estructura. Debe describir la estructura organizativa, las responsabilidades y atribuciones de los encargados de la gestión de recursos humanos, puesto que de esto depende el eficaz aprovechamiento del capital humano en la ejecución del plan de negocio.

5.2 Organización funcional. Describe la organización de la entidad, las funciones principales, personas y responsabilidades. Esto demuestra que cada miembro de la entidad conoce lo que tiene que hacer y cómo hacerlo para lograr el desempeño exitoso del negocio.

5.3 Métodos de trabajo. Es necesario caracterizar los enfoques y técnicas que se utilizan para dirigir a los miembros de la entidad. Esto revela qué niveles de

participación, centralización y flexibilidad se manifiestan en la entidad; además de describir qué otros métodos propios de administración se emplean (económicos, administrativos, políticos, etc.).

Paso 6. Información económico-financiera

Se debe examinar la eficacia de la gestión económico-financiera de la entidad. Aspectos tales como capital, activos existentes, utilidades, deudas y proyecciones financieras se incluyen en este estudio. Este es un paso esencial, puesto que demostrará la factibilidad y viabilidad económica del plan de negocio. Documentos esenciales como el Balance General y el Estado de Resultados para un período determinado, así como el cálculo de las razones financieras, son aspectos de obligado estudio en este epígrafe.

Etapas IV: Implementación, control y perfeccionamiento

Esta etapa tiene como objetivos principales mantener el control sobre la implementación de lo proyectado en la etapa anterior, determinar posibles desviaciones y evaluar los ajustes necesarios. En esta última parte, el procedimiento relaciona las vías y formas de control necesarias para cada etapa y cada paso establecido, permitiendo con su integración, al cierre de un periodo de trabajo, evaluar los resultados obtenidos, según el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos con la aplicación del procedimiento, retroalimentando así la puesta en marcha del plan de negocio en el balneario turístico de salud, proceso que le confiere al procedimiento una mayor flexibilidad y adaptabilidad en su implementación. En esta etapa, la dirección de la instalación debe brindar el máximo apoyo al plan, deben entender que el plan de negocio es una herramienta para la gestión sobre bases diarias, más que un ejercicio académico de escribir objetivos una vez al año. Por ello, cada etapa establece los pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la entidad; elementos con los cuales, en cada período, se comparan los resultados logrados y se determinan las formas de estimulación y reconocimiento por el desempeño realizado. El procedimiento plantea un control, cuya finalidad es lograr la superación y perfeccionamiento de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud con la utilización del plan de negocio. Una parte importante en esta etapa final es la elaboración del resumen

ejecutivo, el cual debe incluir los aspectos más importantes del plan, y estará ubicado al inicio del documento.

Los pasos contenidos en esta etapa y sus respectivos elementos se describen a continuación:

Paso 7. Normativas para el funcionamiento del balneario como instalación de turismo de salud

- Documentos normativos
- Planes de protección

Paso 8. Plan de implementación

- Inicio de las principales actividades del PN
- Riesgos
- Estrategias de contingencia

Paso 9. Información adicional

Anexos necesarios.

Paso 10. Resumen Ejecutivo

- Breve caracterización del balneario como instalación de turismo de salud
- Descripción del servicio que brinda el balneario como instalación de turismo de salud
- Principales oportunidades de mercado
- Elementos fundamentales de la estrategia de comercialización
- Estructura y gestión de los recursos humanos
- Información económico-financiera
- Principales documentos normativos del balneario como instalación de turismo de salud

Los aspectos que se analizan en cada paso de la cuarta etapa se describen a continuación:

Paso 7. Normativas para el funcionamiento del balneario como instalación de turismo de salud

Todo lo relativo a la legislación vigente que regula las actividades de la entidad o puede afectar su desempeño exitoso, también debe ser referido puesto que constituye el marco regulatorio dentro del cual se ejecutará el plan de negocio.

Paso 8

8.1 Inicio de las actividades del PN. Refleja cuándo se iniciarán las actividades contenidas en el plan de negocio y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo. Así como cuándo finalizarán las mismas. El plan debe ser flexible para permitir la retroalimentación.

8.2 Riesgos. Identificar si existe alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios del balneario durante la continuación del plan de negocio. Diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del sector y los intrínsecos del balneario como instalación de turismo de salud. Si es necesario, considerar algún otro riesgo (que no sea del sector) que pueda afectar el éxito de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud, explicarlo indicando cómo se prevé atenuar el impacto del mismo.

8.3 Estrategias de contingencia. En el plan de negocio se deben incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el balneario como instalación de turismo de salud no alcance los objetivos previstos.

Paso 9. Información adicional

Deben integrar los gráficos, tablas o figuras que constituyan información adicional e imprescindible para la fundamentación del plan de negocio.

Paso 10. Resumen ejecutivo

Encabeza la estructura del plan de negocio, pero es lo último que se elabora. Su propósito esencial es atraer la atención del lector mediante la síntesis descriptiva del contenido del plan. Puede constituir una sección invaluable para la presentación del proyecto, por lo cual debe ser comprensible, conciso (no más de tres cuartillas) e, incluso, retador para quien lo lea. Esta “prueba del concepto” debe dejar claros los siguientes aspectos:

- ¿Quién es la entidad?: una breve descripción de la entidad subrayando su desempeño exitoso.
- ¿Qué hace?: la caracterización atractiva de los principales servicios que ofrece
- ¿Cómo lo hace?: la determinación de las ventajas competitivas o fortalezas distintivas de sus servicios de turismo de salud.

- ¿Qué pretende hacer?: una referencia a las oportunidades de mercado que se manifiestan y cómo las aprovechará la entidad.
- ¿A quién se dirige?: la identificación de los principales segmentos de mercado.
- ¿Qué resultados obtendrá?: las principales proyecciones de crecimiento para el período de ejecución del plan de negocio.

El procedimiento para la elaboración del plan de negocio constituye una alternativa para el perfeccionamiento de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud, pues contribuye, entre otros aspectos, a lograr:

- a) Una finalidad más precisa.
- b) Incremento de la motivación por el trabajo de directivos y mandos intermedios.
- c) Autodirección por parte de los trabajadores.
- d) Un ambiente orientado al cumplimiento.
- e) Mejora la comunicación y cooperación.

A pesar de la importancia crítica de un plan de negocio, a muchos empresarios se les hace engorroso preparar un documento escrito, argumentando que el mercado cambia tan rápidamente que un plan de negocio no les resulta útil, o que no tienen tiempo suficiente. El procedimiento propuesto, de manera concreta, logra la conjugación de objetivos y estrategias del balneario como instalación de turismo de salud unida a los aspectos económicos financieros del hotel.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento que se propone para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud, se ha fundamentado sobre el nivel científico de los criterios y concepciones de los especialistas en la disciplina. A pesar de la polémica en el contenido y orden de los pasos en las metodologías de los diferentes autores, se han respetado y aceptado las principales conclusiones de sus estudios que constituyeron el punto de partida para el procedimiento propuesto.
2. Para la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el balneario como instalación de turismo de salud, es preciso asumir las premisas que se proponen para el logro de su efectividad. Debe ser realizado sobre la base de una rigurosidad científica confiable, respetar los principios del Sistema de Dirección y Gestión, incluir un diagnóstico organizacional, posicionar el mercado en

el lugar que le corresponde, impulsar el aprendizaje organizacional, potenciar la efectiva gestión de la calidad, adecuarse a las características particulares del balneario como instalación de turismo de salud; la información debe estar lo suficientemente actualizada, el plan debe ser realista, retador y claro, y poseer la flexibilidad suficiente como para ser controlado constantemente y adaptado a los cambios de los factores situacionales.

3. La estructuración del procedimiento propuesto en cuatro etapas y diez pasos para su diseño e implementación, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente sencilla, lo que resalta el carácter práctico del procedimiento para la elaboración del plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud.

CAPÍTULO 3
VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO
MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE
ESTUDIO

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE SU APLICACIÓN EN LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Introducción

Considerando el enfoque dado al problema científico que originó la investigación que sustenta la presente tesis de maestría (Carvajal Fonseca y González, 2012), el cual fue caracterizado y fundamentado en la introducción de este trabajo, se decide orientar la comprobación empírica del procedimiento propuesto a través de su aplicación en la práctica gerencial del balneario turístico de salud Hotel Islazul Elguea, que reúne las características tipo consideradas, así como la validación mediante el criterio de especialistas. De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el balneario turístico de salud Hotel Islazul Elguea

Para validar la hipótesis planteada en esta investigación, se aplica el procedimiento propuesto en el Balneario Hotel Islazul Elguea. Se muestran los principales resultados de la aplicación, en correspondencia con el paso 10 del procedimiento propuesto, el cual tiene como objetivo la elaboración del Resumen Ejecutivo.

Para la aplicación del procedimiento propuesto se trabajó conjuntamente entre expertos y especialistas del hotel objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos de la entidad, encuestas, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos consolidan el Plan de Negocio del Balneario Hotel Islazul Elguea lo cual permite, en primer lugar, tener una valoración inicial acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación y, además, la posibilidad de generalización del mismo en otros balnearios con similares características.

En el marco del Capítulo 3 de esta tesis, se presentan a continuación los principales resultados reflejados en el Resumen Ejecutivo.

Resumen Ejecutivo

En el centro de la isla de Cuba se localiza la provincia de Villa Clara, importante destino para los vacacionistas de tránsito, unido a variantes que incluyen el contacto

con la naturaleza y el turismo de salud. Para esa última opción, el territorio dispone del Balneario Hotel Islazul Elguea, cuyas aguas muestran un elevado contenido de minerales, además de ser sódicas, brómicas y débilmente sulfuradas, con una temperatura promedio de 45 grados Celsius y un caudal que alcanza los 25 litros por segundo. Está ubicado geográficamente a 10 km del poblado de Corralillo y a 2,8 km de la costa norte de la Isla. Se encuentra a 110 km de la ciudad de Santa Clara, la capital provincial, a 94 kilómetros de la playa Varadero y a 220 km de La Habana. Las cercanas playas de Ganuza y el Salto están a solo 10 minutos en auto. El lugar se caracteriza por un relieve llano entre 0 y 5 m sobre el nivel del mar y por un agradable clima tropical durante todo el año, excelentes para combinar con armonía vacaciones y salud.

El descubrimiento de las propiedades medicinales tuvo un origen casual hacia el siglo XIX, cuando uno de los esclavos de la familia Elguea, aquejado de una afección de la piel, fue liberado con el propósito de evitar una contaminación con el mal al resto de la dotación. Con posterioridad, fue descubierto curado completamente, como resultado del empleo de una especie de manantial milagroso de aguas calientes, ubicado en las cercanías de la casa familiar, lo cual marcó el inicio de la explotación de la capacidad curativa de esa zona.

El balneario turístico de salud Hotel Islazul Elguea, perteneciente al Grupo Empresarial Islazul; es una entidad creada en el 1982 con el propósito esencial de satisfacer las necesidades de alojamiento, recreación y tratamientos de salud de sus visitantes, facilitándoles a los clientes una variada oferta de servicios con óptima calidad, en un ambiente agradable y con el confort requerido.

Catalogado como de tres estrellas, está constituido por cuatro áreas fundamentales de edificaciones:

- 1- El hotel
- 2- El centro termal
- 3- Los baños rústicos
- 4- La villa antiadicción

Esta instalación tiene un potencial que hasta nivel nacional podría ser de referencia por los servicios que presta, a partir de un moderno equipamiento y profesionales

capaces para desarrollar con efectividad estos programas especializados en el bienestar de la salud, como una organización capaz de estar en el centro de la competencia a niveles internacionales.

Misión

Nos identificamos por la consolidación de un producto integral y especializado de turismo de salud, complementado con los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación; capaz de satisfacer las necesidades y expectativas más variadas de los clientes foráneos y nacionales que nos prefieren, contando para ello con una infraestructura adecuada, y un personal profesional y eficiente, capaz de asumir los retos más exigentes.

Visión

Nos distinguimos nacionalmente por la calidad de los servicios prestados, fundamentalmente por la variedad y especialización de un centro termal natural; la profesionalidad y sentido de pertenencia de los trabajadores, lo que nos sitúa en la preferencia de los que visitan el destino Cuba y buscan los beneficios de un turismo de salud unido a una estancia agradable y placentera.

Objeto social (Anexo 7)

Organigrama (Anexo 8)

Descripción de los servicios del balneario turístico de salud

Su Centro Termal es una edificación modernamente equipada, de 1 300 metros cuadrados de extensión, en el que se ofrecen tratamientos de belleza y para mejorar la calidad de la vida. Dispone de tres piscinas de aguas medicinales, sauna, gimnasio, baños individuales, salón de belleza, salas de masajes, reposo y para consultas médicas, entre otros servicios.

La institución pone a disposición de los visitantes el acceso a tratamientos de electroterapia, quinesioterapia, fangoterapia, ejercicios corporales aeróbicos, moxibustión, podología, psicorrelajación, hidroterapia, fisioterapia, masoterapia, medicina tradicional y tratamiento facial.

Gracias a esas técnicas médicas, los vacacionistas combinan el descanso con programas especializados de relajación, puesta en forma y contra la obesidad, el

estrés, afecciones respiratorias, del aparato circulatorio, osteomioarticulares y neurológicas.

Además de la calidad de la instalación termal, el hotel posee especialistas comprometidos con la excelencia y ofrece servicios de: diatermia, fangoterapia, ultrasonido, hidroterapia (piscina), mecanoterapia, kinesioterapia (gimnasia), masaje, acupuntura y digitopuntura, podología, alojamiento, restauración y recreación.

También amplían sus ofertas una serie de tratamientos naturales como: limpieza facial profunda, hidratante, cuidados específicos corporales, servicios de estéticas envolventes, masaje relajante, exfoliante, drenaje linfático, masaje anticelulítico, masaje reductivo y masaje energizante (Martínez y Cupul, 2009).

Otro servicio que se destaca es la Clínica Antiadicción, con programas cuidadosamente diseñados y ejecutados por profesionales altamente competentes y capacitados. (Ver en el Anexo 9 una descripción detallada de los servicios.)

Principales oportunidades de mercado

Los principales clientes del Balneario Hotel Elguea son: turistas extranjeros que buscan la combinación de los servicios de salud y recreación que ofrece esta instalación. Entre los mercados emisores más destacados se encuentran el canadiense, el alemán, el estadounidense y el venezolano; en menor medida, turistas nacionales.

Según los resultados de los últimos estudios de mercado realizados, se evidencian actualmente disímiles oportunidades de mercado que el Balneario Hotel Islazul Elguea perfectamente puede aprovechar:

- El incremento de los arribos de turistas de los mercados tradicionales del destino: comunitarios, nacionales e internacionales.
- La apertura de los servicios turísticos al mercado nacional que ya representa un segmento importante.
- El incremento de la compra de opcionales por parte de un mercado “inesperado”: los estudiantes extranjeros.

Identificación de los factores claves de compra

Los clientes refieren que un balneario como instalación de turismo de salud ideal debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ofertas de paquetes con asignación de transporte. Los clientes se refieren en este punto a la posibilidad de adquirir ofertas que incluyan el servicio de transportación, cuestión que en la actualidad hace difícil el arribo a la instalación desde aeropuertos y ciudades de la propia isla.
- Diversidad de opciones recreativas. Se hizo bastante énfasis en este aspecto, pues los clientes manifiestan que es preciso agregar opciones recreativas a la instalación en los horarios nocturnos.
- Confort del balneario. Los clientes refieren que este es un elemento digno de resaltar por cuanto es excelente la estación termal y demás instalaciones que conforman el balneario.
- Competencias profesionales del personal especializado en los servicios de salud. Los clientes expresan su satisfacción por la profesionalidad que muestra el personal de salud y el resto de los trabajadores de la instalación.

Reconocimiento de las tendencias actuales

En la región de Villa Clara se manifiestan varias tendencias del mercado turístico, algunas constituyen oportunidades para la instalación; otras, amenazas:

- La creciente demanda del segmento que elige al turismo de salud como motivo para su arribo y estancia.
- El incremento de los arribos de turistas de los mercados tradicionales del destino: comunitarios, nacionales e internacionales.
- La apertura de los servicios turísticos al mercado nacional que ya representa un segmento importante. Esto es relevante para la instalación debido a la evolución de la compra de excursiones, aunque es necesario destacar la falta de transporte, cuestión que provoca la disminución de las ventas.
- El incremento de la compra de opcionales por parte de un mercado “inesperado”: los estudiantes extranjeros.
- Las agencias de viajes del territorio diseñan rutas turísticas que incluyen esta instalación, tal es el caso de la ruta Varadero-Elguea-cayos del norte de Villa Clara, que se diseña para el turismo de eventos de salud.

Determinación de los factores clave de éxito

Los factores clave de éxito para posicionarse mejor en el mercado, están

determinados por la forma de actuación del Balneario Hotel Elguea ante tres manifestaciones claras de la demanda: los requisitos esenciales de compra de los clientes, las oportunidades y las amenazas que generan las tendencias del mercado. Se necesita entonces establecer acciones de comercialización sobre la base de potenciar los factores clave de compra de los turistas, explotar intensivamente los cambios positivos de las propensiones del mercado y mitigar sus impactos peligrosos para el balneario. El diseño de planes y estrategias fundamentados en estos hechos, realizado con la científicidad necesaria y ejecutada con la pericia adecuada, serán garantías para optimizar el posicionamiento en el mercado del balneario como instalación de turismo de salud Hotel Islazul Elguea.

Segmentación del mercado objetivo

a) Motivados por los servicios de salud: turistas, con niveles de ingreso medio-alto, de ambos sexos, provenientes fundamentalmente de Canadá, EE. UU., Alemania y Venezuela. Realizan sus reservas directamente en el hotel, sin intermediación o través de agencias, y viajan solos, en parejas o en familia. También lo integran los turistas nacionales con similares características y forma de organizar el viaje, con niveles de ingresos altos, que generalmente disfrutan en pareja.

b) Motivados por trabajo, negocios u otros no especificados: compuesto principalmente por trabajadores de las firmas nacionales: Etecsa, Cimex, Los Portales, Almacenes Universales y dietas Mintur, de ambos sexos; sus edades están comprendidas entre los 30 y 60 años, organizan el viaje sin intermediación o a través de los buroes comerciales del Grupo Empresarial Islazul.

La siguiente tabla muestra el arribo de turistas al país según motivos de viaje (período de 2008-2012); en ella se aprecia el notable crecimiento en los últimos tres años de turistas motivados por tratamientos de salud.

Tabla 1. Arribo de turistas a Cuba según motivo del viaje.

Motivos de Viaje	2008 Miles	2009 Miles	2010 Miles	2011 Miles	2012 Miles
Ocio, recreo y vacaciones	458	467	2 313	2 421	3 225
Viajes de negocios y eventos	138	138,3	118,2	124,5	1 414
Tratamientos de salud	240	248,9	524,6	896,2	912,3
Visita restante que no especifica motivos	63,0	64,54	88,97	87,37	89,63

Fuente: elaboración propia, con datos tomados de los barómetros de la OMT.

Seguidamente se presenta una tabla que exhibe los mismos indicadores que la anterior pero en este caso enmarcado en el Balneario Hotel Islazul Elguea, en esta se aprecia un marcado descenso a partir del año 2009 y un discreto aumento en 2011, especialmente los motivados por ocio, recreo y vacaciones, que en su mayoría eran turistas nacionales que visitaban esta instalación por ofertas especiales en moneda nacional, las que fueron suprimidas a partir de 2008 a consecuencia de medidas económicas tomadas por el Gobierno y el Mintur, donde se plantea comercializar únicamente en CUC y otras monedas extranjeras que aporten divisas al país.

Tabla 2. Arribo de turistas al Balneario Hotel Islazul Elguea según motivo del viaje.

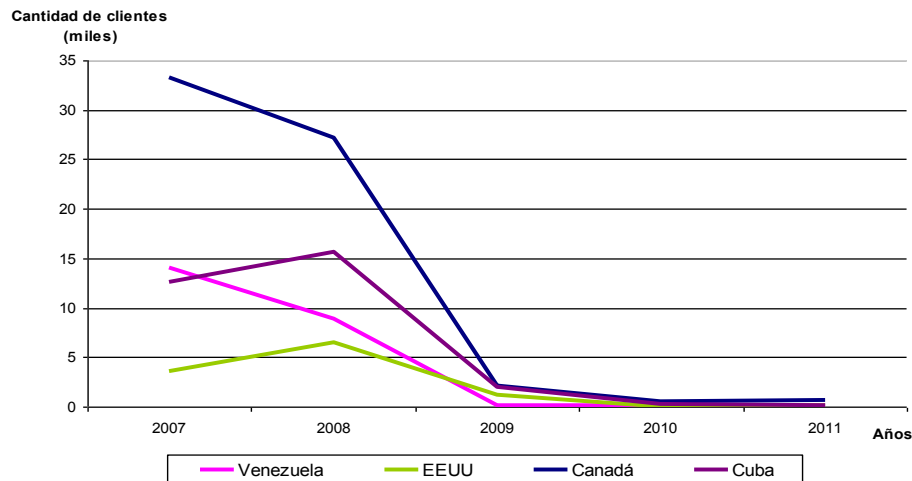
Motivos de Viaje	2008 Miles	2009 Miles	2010 Miles	2011 Miles	2012 Miles
Ocio, recreo y vacaciones	14,1	8,85	1,7	1,17	1,63
Viajes de negocios y eventos	3,61	6,5	1,25	0,17	0,102
Tratamientos de salud	33,31	27,2	2,17	4,72	7,12
Visita restante que no especifican motivos	12,5	15,6	2,0	0,31	1,93
Total	63,58	58,18	5,63	0,9 1	1,17
% que representa el tratamiento de salud	21,17	15,18	0,12	4,32	8,36

Fuente: elaboración propia, con datos tomados de los informes estadísticos de la Delegación Territorial del Mintur en Villa Clara.

Evolución, tamaño y perspectivas de crecimiento de los segmentos

En la Figura 3 se aprecia el comportamiento de los segmentos de mercado específico para el período 2007-2011, sobre el criterio de turistas días más significativos, nacionales y extranjeros.

Figura 3. Evolución histórica (2007-2011) de las ventas a los segmentos de mercado para el Balneario Hotel Islazul Elguea.

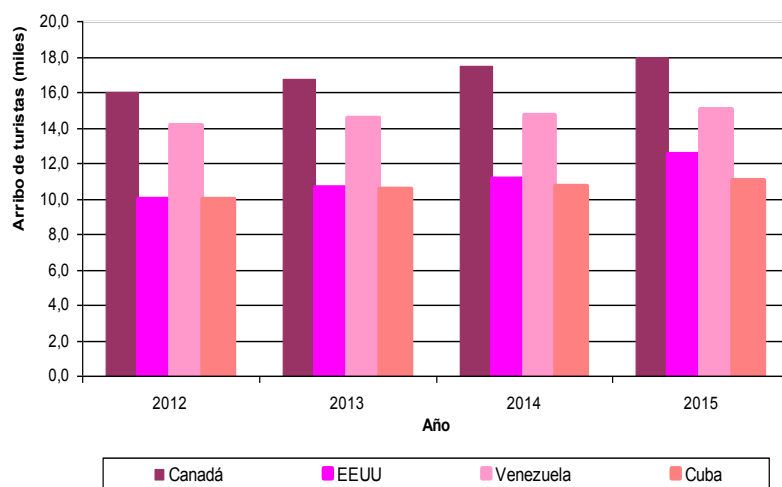


(Fuente: elaboración propia.)

Se aprecia un marcado decrecimiento de los segmentos de mercado en el período analizado, situación que se revierte en el año 2012 a partir de la aplicación del procedimiento confeccionado por la autora de esta investigación para la confección del Plan de Negocio en el balneario como instalación de turismo de salud.

En la Figura 4 se muestran las perspectivas de crecimiento de los mercados referidos en el período 2012-2015 sustentado en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Plan de Negocio elaborado según el procedimiento propuesto por la autora de esta investigación.

Figura 4. Perspectivas de crecimiento de los principales segmentos de de mercado en el período 2012-2015.



Fuente: elaboración propia.

Descripción de los competidores principales

El principal competidor, los hoteles & spa de la Cayería Norte de Villa Clara, entidades pertenecientes al grupo de turismo Gaviota S. A., destinan un porcentaje de sus ingresos planificados para promocionar sus servicios; operan con tarifas bajas y su situación financiera es buena; realizan planes de inversión sobre la base de las necesidades de reposición de equipos y adaptación a la nueva demanda. Sus hoteles son de categorías de 5 y 4 estrellas y presentan diversas formas o vías acceso desde aérea hasta terrestre, cuestiones que los hace posicionarse sosteniblemente en el mercado y ampliar su cuota progresivamente.

Este competidor es el más peligroso para el Balneario Hotel Islazul Elguea puesto que:

- Ofrecen servicios que satisfacen necesidades similares.
- Operan en el mismo destino.
- Están posicionadas en los segmentos de similar nivel adquisitivo.
- Poseen una cuota de mercado considerable.

Comparación de parámetros de eficacia

Aunque se carece de mayores y mejores datos sobre el desempeño de los competidores, según los directivos de la Empresa Islazul VC, la revisión bibliográfica

efectuado y las afirmaciones de algunos clientes que han consumido servicios de ambas instalaciones, pueden destacarse las siguientes características comparativas entre ambas:

Tabla 3. Balneario Hotel Elguea frente a hoteles & spa Cayería Norte de Villa Clara

¿Quién?	Fortalezas	Debilidades
Nosotros	1. Calidad y propiedades de las aguas termales y minero-medicinales. 2. Estabilidad de la fuerza laboral. 3. Trabajo en equipo consolidado. 4. Alto sentido de pertenencia. 5. Contar con un personal profesional y altamente especializado en balneología.	1. Equipamiento incompleto y otros fuera de funcionamiento por roturas. 2. Insuficiente oferta recreativa. 3. Limitado poder financiero en moneda nacional. 4. No explotación de playa en áreas cercanas al hotel por falta de una vía de acceso
Ellos	1. Fuerte posicionamiento en el mercado. 2. Servicios con los más altos estándares de calidad. 3. Diversas posibilidades de acceso a las instalaciones.	1. Spas artificiales que ofrecen servicios con aguas naturales. 2. Altos precios de los servicios. 3. Estacionalidad de la ocupación.

Fuente: elaboración propia.

Posición competitiva

Un diagnóstico del estado actual de la imagen pública del Balneario Hotel Islazul Elguea demostró que estos son los atributos que los clientes le asocian:

- Profesionalidad
- Compromiso
- Diversidad de tratamiento de salud
- Seguridad
- Competitividad
- Escasas opciones recreativas
- Difícil acceso a la instalación por carencia de transporte
- Presencia de vectores

Se aprecia que las percepciones más generales de los clientes sobre los principales servicios de la instalación son positivas. No obstante, se observan algunas inconformidades, abarcadas en la investigación de imagen mencionada, que afectan el logro de un mejor posicionamiento del hotel en el mercado.

Proyecciones

El hotel proyecta posicionarse sosteniblemente en el mercado, sobre la base de la plena satisfacción de las exigencias de los clientes individuales y corporativos, así como del sustento de un *staff* de excelencia. El salto que pretende dar esta instalación es ampliar significativamente su cuota de mercado y garantizar altos niveles de eficiencia. Para lograrlo, la entidad posee atractivas ventajas competitivas:

- Capital humano de excelencia.
- Instalación termal con altos estándares de calidad.
- Creciente posicionamiento en el mercado.

Las principales proyecciones de crecimiento:

1. Alcanzar 447,3 MCUC y 123,3 MCUC de ingresos y utilidades respectivamente.
2. Garantizar un índice de costos y gastos de 46,0 centavos por cada CUC de ingreso.
3. Alcanzar el 65% de aprovechamiento las capacidades instaladas en la planta hotelera.
4. Incrementar en 6% las ventas de los servicios del Centro termal.
5. Garantizar la satisfacción de al menos el 96% de las necesidades, intereses y deseos de los clientes.

Estructura y gestión de los recursos humanos

El área de Recursos Humanos del Balneario Hotel Islazul Elguea de Villa Clara está representada por un trabajador de categoría: Técnico “A” en Gestión de Recursos Humanos. Entre sus funciones o tareas principales se encuentran:

- Hace estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación y cuadros.
- Acomete acciones a partir de los lineamientos de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación y Cuadros.
- Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, y elabora nuevas propuestas al organismo superior.

- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla normas.
- Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación. Propone medidas.
- Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.
- Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- Estudia los aspectos sociopsicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- Elabora los planes de capacitación del personal.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Descripción de la organización funcional de la entidad

Se encuentran bien definidas las funciones específicas de las subdivisiones estructurales las facultades de los jefes en los diferentes niveles de los 26 cargos que integran la plantilla del Balneario Hotel Islazul Elguea.

Dirección del Hotel

Un director (categoría de dirigente)

Área de Regulación y control

Un técnico en Gestión de los Recursos Humanos (categoría Técnico)

Un técnico en Gestión Contable Financiera (categoría Técnico)

Área de Recepción hotelera

Dos técnicos en Recepción hotelera (categoría Técnico)

Área de alojamiento.

Dos camareras de habitaciones (categoría Servicio)

Dos limpiadoras de áreas de instalaciones turísticas (categoría Servicio)

Un encargado de almacén

Área Restaurantes y cafeterías

Un capitán de salón (categoría Servicio)

Dos dependientes gastronómicos (categoría Servicio)

Dos maestros cocineros (categoría Obrero)

Un cocinero (categoría Obrero)

Área Servicios Generales

Un operario de mantenimiento (categoría Servicio)

Un jardinero (categoría Obrero)

Dos jefes de seguridad interna (categoría Obrero)

Siete agentes de seguridad y protección (categoría Obrero)

Valoración de los métodos de dirección

Los trabajadores tienen una activa participación en el proceso de planificación estratégica, incluyendo los objetivos estratégicos y anuales del hotel, y los específicos de cada área, hasta llegar a la formulación de los planes de trabajo individuales consecuencia de los planes de acción.

Los principales métodos de dirección que se aplican en el hotel son:

- Métodos económicos. Están basados en el análisis económico sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros, y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico.
- Métodos administrativos. Se basan en la dirección por objetivos como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo identifican los objetivos a alcanzar, definirán las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo, dirigidas a lograr los resultados esperados como vía de garantizar la plena participación de dirigentes y trabajadores en la dirección, y su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten.
- Métodos políticos. Basados en la aplicación de Sistemas de Información, Capacitación y Superación constante a jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico-técnico, cultural y deportivo; la atención al hombre y el reconocimiento social.
- Métodos socio psicológicos. Mediante la aplicación de encuestas, realización de trabajos grupales, en los cuales se conoce el nivel de motivación y el estado de opinión de los trabajadores acerca de las cuestiones fundamentales.

Información de la gestión económico-financiera

No existe departamento de Contabilidad y Finanzas, solo hay un técnico encargado de garantizar la eficiencia económica del hotel y el cumplimiento de la actividad contable a partir de las regulaciones estatales y empresariales establecidas en cuanto al registro oportuno y control de las informaciones y datos primarios. Los trabajadores del hotel reconocen que el análisis económico-financiero constituye un método invaluable para la toma de decisiones gerenciales, puesto que la información emitida revela la posición financiera actual de la entidad y sus potencialidades futuras.

A partir de la información emitida por el técnico en Gestión Económica del Balneario Hotel Islazul Elguea, se elaboran y actualizan a nivel de la Empresa Islazul V. C, el Balance General y el Estado de Resultados, que constituyen los principales documentos base para los resúmenes económicos periódicos y los controles de eficacia financiera del hotel. La información contenida en estos documentos es la plataforma sobre la que se toman las principales decisiones del hotel y se delinean los planes y estrategias empresariales. Los principales resultados económicos reales del hotel en el año 2011 se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 4: Principales indicadores económicos del Hotel Balneario Elguea.

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	Real 2010	Cpto. Plan	Crecimiento
Ingresos	247,3	350,8	550,7	141,85	63,70
Gastos y Costos	952,7	1 084,0	1 359,7	113,78	79,72
Utilidades	-705,4	-733,2	-809,8	0,00	90,63
Costo por peso	3,85	3,09	2,47	79	125,15

(Fuente: elaboración propia.)

Al analizar el comportamiento de los principales indicadores económicos del hotel se observa que los ingresos en año 2011 disminuyen en relación con los ingresos alcanzados en 2010; de igual modo disminuyen los costos gastos en 2011 con respecto a 2010, situación positiva porque estas partidas (costos-gastos-utilidades) deben comportarse de manera proporcional. Por su parte, el indicador Utilidades se encuentra en estado negativo; aspecto este, desfavorable para la instalación, y que

puede constituir un obstáculo para el logro de los objetivos de desarrollo, así como el costo por pesos, que crece de manera desproporcional a los ingresos, situación que se revierte en 2012, en parte, por la aplicación del procedimiento propuesto por la autora de esta investigación como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5. Análisis de los principales indicadores económicos del Hotel Balneario Elguea (acumulado 2011-2012).

Indicadores	Acumulado	Acumulado	%
	2011	2012	Crecimiento
Ingresos totales (miles)	350,8	373,6	93
Ventas totales (cantidad de servicios)	125,3	133,2	94
✓ Alojamiento y restauración	243,5	259,4	93
✓ Estación termal			
Utilidad total (miles)	17,7	19,0	93
Costo por peso total	0,95	0,93	-8

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla, después de la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el Balneario Hotel Islazul Elguea como instalación de turismo de salud, se han evidenciado notables progresos económicos. Los ingresos totales, por ejemplo, crecieron en 2012 un 93% respecto al 2011, ocasionado por el aumento de las ventas de servicios. En este sentido, la demanda de servicios de la estación termal creció en un 93, mientras que los servicios de restauración y alojamiento crecen en un 94%. Asimismo, en 2012 la utilidad total creció en un 93% en comparación con el 2011. Por otra parte, el costo por peso total disminuyó en un 8% en el período en cuestión.

A continuación se muestra el resultado del análisis de las razones financieras en la tabla que sigue:

Tabla 6. Resultados de las razones financieras fundamentales para la gestión económica del Hotel Balneario Elguea en el año 2012.

Razón financiera	2011	2012
Capital de trabajo	74 957,00	76 853,00
Liquidez inmediata	2,12	2,16
Liquidez	2,99	3,10
Solvencia	3,10	3,13
Margen de utilidad	0,06	0,08
Rentabilidad financiera	0,01	0,02
Rendimiento de la inversión	0,01	0,02
Rotación de cuentas por cobrar	23,03	23,03
Ciclo de cobro	25	19,01

(Fuente: elaboración propia.)

Aunque estos resultados se limitan a los primeros seis meses del 2012, puede apreciarse un comportamiento beneficioso de los indicadores financieros. Este hecho corrobora el serio esfuerzo de la Dirección del hotel y la Empresa Islazul para lograr la optimización de los niveles de eficiencia en la gestión económico-financiera del Balneario Hotel Islazul Elguea.

Principales documentos normativos

Forma jurídica del Balneario Hotel Islazul Elguea

Mediante la Escritura Notarial 122/1994 se creó el Grupo Empresaria Islazul S. A. y, por el acuerdo número 7, adoptado en Sesión Extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad, celebrada el 9 de diciembre del 1994 (Escritura Notarial 621/1994), se crea la Empresa Islazul Villa Clara que cumple con lo que está establecido en la Escritura 122/1994.

Por otra parte, una vez concluido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se autorizó a la Empresa Islazul a aplicar el Sistema de Dirección y Gestión, mediante la Resolución 253/2007, emitida el 10 de febrero del 2007.

Referencia de licencias y permisos legales que posee la Empresa

Como es apreciable, la Empresa Islazul Villa Clara posee todas las atribuciones legales necesarias para efectuar eficazmente sus operaciones de hotelería y turismo. Entre ellas se destacan:

- Licencia General del Banco Central de Cuba
- Certificados comerciales del Registro Central Comercial, perteneciente al Ministerio de Comercio Interior
- Certificado de Registro de Marca, expedido por la Oficina Cubana de la Propiedad Intelectual a favor del Grupo Empresarial Islazul S. A.

El resto de las resoluciones y normativas por las que se rige la entidad son las que se dictan por los órganos superiores pertinentes, las cuales se encuentran en constante actualización por parte del personal encargado de ello.

Diseño de planes de acción

El Plan de Negocio incluye la integración sinérgica de todos los planes de acción que se realizan en el Balneario Hotel Elguea. Esto es imprescindible si se quiere alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, e incluye el diseño, ejecución y control de los siguientes planes de acción:

Plan de comercialización

Tradicionalmente, las pautas establecidas en la Estrategia de Comercialización del Grupo Empresarial Islazul S. A. ha constituido la guía inflexible para las operaciones comerciales del Balneario Hotel Elguea, el cual carece de planes o estrategias comerciales propios que permitan optimizar los servicios y niveles de venta, y aunque existen programas de acción coherentes que integran la gestión de las variables del marketing (precio, producto, distribución y comunicación), es mínimo el crecimiento sostenido en los niveles de venta y de ingresos de la entidad en los últimos años. Esta situación no deja de ser preocupante y exige de solución inmediata si se quiere encauzar exitosamente la planeación de negocios del hotel.

Plan de Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos se diseñan y aplican, periódicamente, los siguientes programas de acción: Plan de Capacitación, Plan de Seguridad y Salud, Plan de Prevención, Plan de Estudio y Organización del Trabajo, Presupuesto y

otros. La integración de estos planes deviene una eficaz gestión del capital humano, evidenciado en los resultados positivos que devienen de las inspecciones y auditorías que eventualmente se realizan al hotel.

Plan Económico-Financiero

Anualmente se diseña el Plan Económico-Financiero, que es sometido a controles mensuales, trimestrales, semestrales o según sea necesario. Constituye el principal documento que norma el nivel de eficiencia de la gestión empresarial del Hotel Balneario Elguea. En él se establecen objetivos específicos a lograr en indicadores como ingresos totales en divisa y moneda nacional, desglosados por los servicios, de salud, restauración y alojamiento, entre otros; además, se fijan metas en costos más gastos totales y las utilidades totales a cumplir en el período en cuestión. Otros criterios de importancia son salario medio, valor agregado y productividad del trabajo. Como es evidente, el Plan Económico-Financiero es el eje en torno al cual gira la toma de decisiones fundamentales del hotel, por ello, es elaborado minuciosamente cada año por un grupo de especialistas que lo ponen a consideración del resto de los trabajadores y, en caso necesario, se procede a modificarlo.

Plan de Explotación del balneario

Con periodicidad anual se diseña, en el Hotel Balneario Elguea, el Plan de Explotación, que rige la gestión de operaciones del balneario como servicio fundamental y razón de ser de la instalación hotelera. En él se establecen metas en indicadores tales como equipamiento médico y de terapia existentes, coeficiente de disponibilidad técnica, coeficiente de aprovechamiento de las instalaciones que integran el balneario, ingresos en moneada total y en divisa, entre muchos otros. Esta planeación se realiza total para el año y por servicios del balneario, lo que conlleva un trabajo exhaustivo de los directivos; posteriormente es sometido a las opiniones de los trabajadores implicados.

Otras cuestiones que deben estar integradas en un plan coherente para garantizar su efectividad, y aún no lo están, es la gestión logística y de compras, puesto que se encuentran excesivamente centralizadas por la Empresa Islazul VC. Esto constituye una debilidad en la planeación de negocios del Balneario Hotel Elguea y, si bien hasta ahora no ha ocasionado serias deficiencias en la gestión empresarial, puede

dar al traste con el logro de los objetivos estratégicos de la instalación. Por otra parte, el Plan de Contingencias del hotel solo incluye las acciones a tomar en caso de catástrofes naturales y obvia completamente la actuación a cometer en caso de la consumación de los riesgos identificados en el Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en Hoteles Balnearios que se aplicó. Esta es una cuestión de inmediata solución si se quiere lograr el éxito del plan de negocio que se propone en el Balneario Hotel Elguea.

Análisis de riesgos

Identificación de los riesgos del mercado

- Las agencias de viajes venden excursiones al mercado nacional que excluyen el servicio de transportación, lo que provoca que los clientes opten por otros destinos que incluyan el referido servicio en sus ofertas.
- La presencia de vectores como mosquitos y jejenes constituyen un marcado inconveniente que atenta contra la permanencia de los visitantes en el hotel.
- Existe un creciente desplazamiento de la demanda hacia los hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara, debido la calidad de las instalaciones y las facilidades de acceso a ellas.
- La monopolización del destino turístico Cayos de Villa Clara, parte del Grupo Empresarial Gaviota S. A., el principal competidor.

Riesgos del negocio

- Lento proceso de importación de equipamiento para el balneario, que afecta considerablemente la cantidad y variedad de servicios terapéuticos necesarios.
- Práctica de una política centralizadora por parte de la Casa Matriz.
- Existencia de legislaciones jurídicas que afectan el desempeño económico.
- Poca seguridad vial debido a la depauperación de la red de caminos y carreteras, falta de señalización y ausencia de medios de comunicación más seguros.
- Mantenimiento del bloqueo económico y las regulaciones norteamericanas, que impiden la llegada de turistas provenientes de los Estados Unidos.
- Crisis económica internacional y bloqueo económico por parte de los EE. UU., que impide la importación de equipos médicos y de fisioterapia, y piezas de

repuesto, lo que limita el crecimiento y desarrollo del balneario como instalación turística que brinda servicios de salud.

Conclusiones

Las acciones contenidas en este Plan de Negocio garantizarán la consumación de los objetivos propuestos; además, fundamentan las múltiples posibilidades de éxito del negocio, puesto que:

1. El Balneario Hotel Islazul Elguea posee un Centro Termal con altos estándares de calidad y ofrece servicios que aportan valor a sus clientes.
2. El mercado crece intensiva y extensivamente, concediendo grandes oportunidades de expansión. El hotel tiene identificados los factores clave de éxito en el mercado y posee la suficiente capacidad como para satisfacerlos.
3. A pesar de la agresiva embestida del principal competidor, los hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara, el Balneario Hotel Islazul Elguea puede sacar el mayor provecho de sus ventajas competitivas: capital humano de excelencia y centro termal con los más altos estándares de calidad.
4. El desempeño de la Gestión de Recursos Humanos es apreciablemente positivo y constituye un factor clave de éxito para el Balneario Hotel Islazul Elguea.
5. La Gestión Económico-Financiera es aceptable y sus proyecciones revelan la rentabilidad del negocio.
6. Las cuestiones normativas que rigen el comportamiento del Balneario Hotel Elguea, si bien tienden a la centralización, favorecen el desempeño exitoso de la instalación.

Elaboración de anexos

La información adicional necesaria para el diseño y presentación del Plan de Negocio del balneario turístico de salud Hotel Elguea la integran los anexos 6,7 y 8.

3.3 Validación del procedimiento mediante el juicio de expertos

Según Arquer (2006)¹, un experto:

Debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración, y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta

¹ Citado por Morales (2007).

se desarrolla. Asimismo, los expertos a los que se recurre tienen que ser capaces de traducir su valoración en términos de probabilidades.

En consecuencia, para validar un procedimiento o metodología mediante el juicio de expertos es indispensable seleccionar un grupo de especialistas en la disciplina que aporten criterios variados y, a su vez, complementarios. En el caso que nos ocupa, con el propósito de cumplir con este principio, el grupo de expertos quedó integrado por académicos reconocidos en materia de planeación de negocios, especialistas en el tema del mundo empresarial cubano, hotelería, sistemas de rehabilitación de la salud de salud y directivos del Balneario Hotel Islazul Elguea.

Según la adecuación realizada por Morales (2007), sobre la metodología planteada por Arquero (2006) para la aplicación del juicio de expertos, es necesario seguir los siguientes pasos:

- I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
- II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
- III. Calcular el número de expertos.
- IV. Definir las características que debe reunir el experto.
- V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
- VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
- VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Aplicación de los pasos definidos:

- I. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización y posibilidad de generalización
- Concepción holística y sistémica
- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Rigurosidad científica
- Flexibilidad
- Comprensibilidad

- Coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión
- Conveniencia de cada uno de los pasos

II. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

En el Anexo 10, puede analizarse la herramienta de validación diseñada. Como es apreciable, en él se describen las características del procedimiento propuesto, así como los pasos necesarios para su aplicación.

Los expertos seleccionados deben evaluar la viabilidad del procedimiento, mediante una escala de Likert donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor coherencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

III. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos se utilizó la expresión:

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2}$$

Donde:

M: número de expertos

i: nivel de precisión deseado (0,10)

p: proporción estimada de errores de los expertos (0,01)

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (6,6564)

El resultado señala que el grupo de expertos debe conformarse por siete miembros.

IV. Definir las características que debe reunir el experto.

A los efectos de la presente investigación, se han considerado los siguientes requisitos para la selección de los expertos:

1. Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
2. Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad de la hotelería para el turismo de salud.
3. Tener cinco años de experiencia o más en esta actividad.
4. La representatividad del lugar de procedencia (esto es que, dentro del grupo de expertos, deben estar representados teóricos, prácticos y directivos).

V. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

En consecuencia con el número de expertos definido y las características los requisitos que deben reunir, se seleccionaron los expertos señalados en la Tabla 9:

Tabla 9. Especialistas seleccionados.

No.	Nombre	Cargo
1	Frank Niebla Bermúdez	Director General de la Empresa Islazul Villa Clara
2	Selvio Eliécer Santana González	Director Hotel Balneario Elguea
3	Carmen Iznaga Acevedo	Especialista en balneología, fisioterapia y rehabilitación del Centro Termal del Hotel Elguea
4	José Raimundo Vera Domínguez	Director Económico de la Empresa Islazul Villa Clara
5	Celso González Ruíz	Director de Recursos Humanos de la Empresa Islazul Villa Clara
6	Eduardo Navarro Ramírez	Especialista en Gestión Comercial de la Empresa Islazul Villa Clara
7	Clara Efigenia Morales Tejón	Profesora Auxiliar del claustro de la maestría en Gestión Turística del Centro de Estudios Turístico de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Fuente: elaboración propia.

VI. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados.

VII. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Todos los expertos consultados mostraron sentirse muy de acuerdo o de acuerdo con todos los indicadores evaluados. En el estadígrafo Kendal W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor de W oscila entre 0 y 1, donde 1 significa una concordancia de juicios total, y 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si es necesario.

El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

Donde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj. Su cálculo es efectuado mediante la expresión: $S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$.

K: número de jueces.

N: número de factores ordenados.

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas.

Como resultado se obtuvo $W = 0,94$ (que confirma una alta concordancia).

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación, los expertos aseguran que el procedimiento:

- Está contextualizado y es posible generalizarlo.
- Impulsa una concepción holística, sistémica e integradora.
- Es racional.
- Es aplicable.
- Posee rigurosidad científica.
- Es lo suficientemente flexible.
- Es comprensible.
- Mantiene la coherencia con los principios del Sistema de Dirección y Gestión.
- Cada uno de los pasos propuestos es conveniente.

Es evidente entonces que la hipótesis de de la investigación, que reza: “si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el plan de negocio en entidades de transporte turístico, entonces se dispondrá de un instrumento científicamente fundamentado para lograr la efectividad gerencial en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión”, ha quedado demostrada.

3.4 Consideraciones sobre la validación de la hipótesis de investigación como resultado de la aplicación del procedimiento y el juicio de expertos

Los resultados, devenidos de la aplicación del Procedimiento para la Elaboración del Plan de Negocio en el Balneario Hotel Elguea de Villa Clara y del juicio de expertos, evidencian claramente la validación de la hipótesis de investigación formulada. Los argumentos que respaldan el procedimiento son claros: (1) tanto en su concepción como en su ejecución, posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros balnearios turísticos de salud de similares condiciones; (2) su aplicación optimiza la toma de decisiones que, en estricto compromiso con los principios del Sistema de Dirección y Gestión, deviene en la creación de un nuevo y efectivo plan de negocio; (3) los resultados de su aplicación contribuyen al logro de la efectividad gerencial y los objetivos organizacionales; (4) es coherente con las tendencias más modernas en materia de planeación de negocios, lo que evidencia su actualidad teórico-práctica; (5) es reconocido por los expertos y directivos como un instrumento útil y necesario; y (6) posee la necesaria flexibilidad y generalidad que permite extender su empleo a otras instalaciones de similares condiciones.

Los beneficios esenciales que devienen de la aplicación del procedimiento propuesto son:

1. Optimizar la estructura cuantitativa, de modo que se logren los niveles deseados de eficiencia y eficacia del proceso de prestación de servicios.
2. Integrar al proceso de planeación del negocio elementos clave para su éxito tales como el mercado, la competencia y los riesgos probables.
3. Realizar un análisis integral de la gestión empresarial en la entidad, como punto de partida para el perfeccionamiento de los planes y estrategias proyectados en ella.
4. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, su fidelización y ampliar la cuota de mercado.
5. Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde se promueva la motivación hacia el trabajo, la productividad y satisfacción personales.

6. Contribuir al seguimiento y control de los planes de acción independientes para garantizar la mejora continua del proceso de planificación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Garantizar la preparación de la entidad para responder a los cambios graduales o repentinos que se manifiesten en el entorno.
8. Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el comportamiento del desempeño y el impacto de la aplicación del procedimiento.
9. Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los distintos pasos que conforman el procedimiento diseñado para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
10. Contribuir a la coordinación entre todos los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial implicados en el proceso de planeación estratégica.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

El desarrollo de este último capítulo permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan de negocio en el balneario como instalación de turismo de salud posibilitó constatar su aplicabilidad, racionalidad, contextualización, posibilidad de generalización, enfoque holístico y sistémico, rigurosidad científica, flexibilidad, comprensibilidad, y coherencia con las exigencias del Sistema de Gestión y Dirección.
2. La adopción e implantación del procedimiento propuesto en el Balneario Hotel Islazul Elguea de Villa Clara han proporcionado importantes beneficios económicos y otros de carácter intangible, que se evidencian en la tendencia positiva de los indicadores que evalúan la efectividad de la gestión empresarial y permiten validar la hipótesis general de investigación planteada.
3. El juicio de expertos fue consistente en referencia a la evaluación del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en balnearios turísticos de salud, lo que, igualmente, corrobora la hipótesis de investigación planteada.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En consecuencia con los objetivos de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones

1. La **investigación bibliográfica** efectuada, sobre la base de los fundamentos teóricos más aceptados y las tendencias actuales en la elaboración de planes de negocios, permitió constatar que las diferentes metodologías y concepciones, aportadas por los teóricos y especialistas en el tema, resultan insuficientes y de cuestionable aplicabilidad en contextos específicos, como en el que opera el balneario como instalación de turismo de salud cubano.
2. El **procedimiento que se propone** constituye un instrumento valioso para el logro de la efectividad gerencial. Su diseño se produjo sobre la base de las tendencias modernas en la disciplina de la gestión empresarial del balneario como instalación de turismo de salud. La estructuración del procedimiento se compone de 4 etapas con 10 pasos: Etapa I: Preparación; Etapa II: Orientación estratégica de la gestión del balneario como instalación de turismo de salud. Paso (1): Caracterización de la instalación; Paso (2): Descripción de los servicios que brinda la instalación; Paso (3): Análisis de los segmentos de mercado. Etapa III: Proyecto del plan de negocio. Paso (4): Estrategia de Comercialización; Paso (5): Estructura y Gestión de los Recursos Humanos; Paso (6): Análisis económico-financiero. Etapa IV: Implementación, control y perfeccionamiento. Paso (7): Normativas para el funcionamiento del balneario como instalación de turismo de salud; Paso (8): Plan de implementación; Paso (9): Información adicional; Paso (10): Resumen ejecutivo.
3. El **procedimiento propuesto** posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado, a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad; así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros balnearios de similares condiciones. Esto último, unido a los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de su acertada implantación experimental en el objeto de estudio práctico elegido, permitió la **validación de la hipótesis de la investigación**.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Al concluir el estudio, la autora sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilizar y comprometer a los trabajadores con los resultados de la investigación y las acciones que se proponen, sobre la base de hacerlos sentir partícipes del proceso y mostrarles los beneficios que devienen para su desempeño individual.
2. Optimizar los mecanismos de recopilación de información de mercado y de la competencia que permita la adecuada y conveniente segmentación y proporcione datos objetivos e históricos sobre las características de los segmentos y los parámetros de eficacia de los competidores.
3. Adicionar a la gestión económico-financiera del Balneario Hotel Elguea, el cálculo y análisis de indicadores económicos esenciales para la toma de decisiones como son el valor neto, el fondo de maniobra y el análisis del punto de equilibrio.
4. Diagnosticar el estado de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en el Balneario Hotel Elguea de Villa Clara, una vez consumado el período de implementación de la propuesta, para evaluar su impacto sobre el éxito organizacional.
5. Proponer a la Casa Matriz la aplicación del procedimiento diseñado al resto de los balnearios turísticos de salud del país.
6. Fortalecer el vínculo académico con las instituciones educativas y profesionales, en aras de promover investigaciones similares a la que se presenta, que conlleven al perfeccionamiento de la gestión empresarial en el balneario hotel Elguea Villa Clara y otros balnearios turísticos de salud.
7. Mejorar continuamente el procedimiento propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo (AICD) (2002). *"Plan de Negocios para la AICD"*. Consultado el 6 enero, 2011 en <http://www.dgri.sep.gob.mx>
2. Alcántara, A. (2009). *"Procedimiento para el diseño, ejecución y control del Plan de Negocio en el Kurhotel Escambray"*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
3. Alfonso, B. *"Características esenciales de algunos de los balnearios más importantes de Cuba"*. Consultado el 12 de julio de 2012, <http://www.Ecimed.com>
4. Ansoff, H.I. (1993) *"Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración"*. México: Editora Trillas.
5. AulaFácil S.L. (2007). *"Curso sobre Plan de Negocio"*. Consultado el 15 enero, 2011 en <http://www.aulafacil.com>
6. Basterrechea, H. y col. (2009). *Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocio en la Empresa de Productos Lácteos Bayamo. "Revista Electrónica de Ciencias."* Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.grciencia.granma.inf.cu>
7. Borrego, O. (2006). *Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial*. La Habana: Ciencias Sociales.
8. ----- (2009). *El trabajo de dirección en el Socialismo*. La Habana: Ciencias Sociales.
9. Braley and Myers. (1993) *Fundamentos de Financiación Empresarial*. México: Editora McGraw Hill
10. Carrazana Y. (2010). *Diseño e implementación de procedimientos para la integración documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y Sistema de Control Interno en la EMI Cmte Ernesto Che Guevara*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).

11. Centro de Estudios Turísticos (CETUR) (2009). *Normas para la redacción, presentación y defensa de la Tesis de maestría*. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
12. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2000). *El fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional: Guía Práctica para el Puesto de Trabajo del Futuro*. Borrador. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
13. Colectivo de autores. (2005). *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.
14. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
15. ----- (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana.
16. Cooper, C y col., (2007). *El Turismo. Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis.
17. Cruz, R.S. (2007). *Desarrollo de un Plan de Negocio. ¿Cómo iniciar su empresa?* Consultado el 1 marzo, 2011 en: <http://www.monografias.com>
18. Cruz, Y. (2009). *Tecnología gerencia para la elaboración e implementación del Plan de Negocio en medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
19. *Cuba, Recreación, Salud y Negocio*. Consultado el 16 de julio de 2012 en <http://www.DTCUBA.com>
20. Cupul, M. (2010). *Procedimiento Para el Diseño e Implementación del Plan Estratégico en entidades Turísticas Tipo Spa. Aplicación En el Hotel & Spa “Elguea”*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
21. De Arquer, M.I. (2006), *Fiabilidad humana. Métodos*. Consultado el 16 marzo, 2011 en: <http://www.mtas.es>
22. Dezerega, V. (2004). *Plan de Negocios: un imperativo gerencial*. Consultado el 25 marzo, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>

23. Díaz, D.S. (1994). *El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
24. Drucker P. F. y Wartzman R. (2010). *The Drucker Lectures. Essential Lessons on Management, Society and Economy*. McGraw Hill.
25. Drucker, P. F. y Maciariello J. A. (2005). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins e-books.
26. Eglash, J. (2008). *¿Cómo preparar un Plan de Negocio.Com?* Consultado el 30 enero, 2011: <http://kino.iteso.mx/abby/2planeg.ppt>
27. Empresa Islazul Villa Clara (2007). *Plan de Negocios 2012*. Santa Clara
28. ----- (2010). *Estado de Resultados 2010*. Santa Clara
29. ----- (2010). *Expediente de Perfeccionamiento Empresarial*. Santa Clara
30. ----- (2011). *Informe a la Asamblea de Balance 2011*. Santa Clara
31. ----- (2011). *Estado de Resultados 2011*. Santa Clara
32. ----- (2011). *Objetivos de trabajo y plan de acciones principales a desarrollar para garantizar su cumplimiento*. Santa Clara
33. ----- (2011). *Plan de Capacitación*. Santa Clara
34. ----- (2011). *Plan de Contingencias*. Santa Clara
35. ----- (2011). *Plan de Estudio y Organización del Trabajo*. Santa Clara
36. ----- (2011). *Plan de Explotación del Balneario 2011*. Santa Clara
37. ----- (2011). *Plan de Prevención*. Santa Clara
38. ----- (2011). *Plan de Seguridad y Salud*. Santa Clara
39. ----- (2011). *Plan Económico-Financiero*. Santa Clara
40. ----- (2011). *Planeación Estratégica 2011-2016*. Santa Clara
41. ----- (2011). *Plantilla de personal*. Santa Clara
42. ----- (2011). *Presupuesto 2011*. Santa Clara
43. ----- (2011). *Programa de Acogida*. Santa Clara

44. *Elguea: Vacaciones y salud en el centro de Cuba*. Consultado el 16 de julio de 2012 en <http://www.DTCUBA.com>
45. Figuerola, M. (1991). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid: Alianza Editorial
46. Fontanez, D. (2005) *Como elaborar un Plan de Negocios*. Consultado el 3 marzo, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>
47. *Hoteles Balnearios en Cuba*. Consultado en Mayo, 5, 2012 en www.cubahotelreservation.com/es/cuba_hoteles_spa/cuba_hoteles_spa.asp
48. Garcia, L. (2010). “*Diseño del Plan de Negocios para la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA, (ETECSA) en la Provincia Sancti Spíritus*”. (Tesis en opción al título académico de Master en Educación Superior. Universidad de Sancti Spiritus).
49. González, B. L. (2009). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
50. Growht, G. (2002). *Guía para redactar un Plan de Negocio*.
51. Grupo Empresarial Islazul. (2011). *Objeto social. Escritura Notarial 140/2011*. La Habana
52. Grupo INTERCOM (2005). *Plan de Negocio*. Consultado 23 diciembre, 2011 en <http://www.grupointercom.com>
53. Gutierrez, O y Gancedo, N. (2010). *Cuba, Turismo y Desarrollo económico*. Revista. Cuba Siglo XXI, Economía. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana
54. Hernández, Y; C, Martínez y Machado, E., (2008). *Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba*. Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara.
55. Infante, C. (1997). *Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en: <http://www.monografias.com/mediakit>
56. Infante, N.M. y Carballosa T.R. (2001). *Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios*. Consultado el 13 febrero, 2011 en: <http://www.monografias.com>

57. Jiménez, M. “Cuba y sus bellos Balnearios”. Consultado el 1 marzo, 2012 en <http://www.Guije.com>
58. Kester, J. (2010). *Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectiva para 2010*. Madrid.
59. Korstanje, M., (2006) *Algunas Indefiniciones: una crítica al enfoque de producto turístico en la bibliografía clásica. Contribuciones a la Economía*. Consultado el 22 enero, 2011 en <http://www.eumed.net/ce/>
60. Kotler, P; Bowen, J y Makens, J. (2004). *Marketing para Turismo*. Madrid: Prentice Hall.
61. León, A. 2006. *Cómo armar un plan de negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.pn2htm>.
62. León, M. y Romero, J. (2007). *El termalismo cubano*. Consultado el 12 de julio, 2012 en http://bvs.sld.cu/revistas/res/vol13_1_00/res04100.pdf
63. Lindegaard, E. (2001). *Enciclopedia del empresario*. Barcelona: Océano.
64. López, C. (2006). *Plan de negocios*. Consultado el 15 marzo, 2011 en <http://www.gestiopolis.com>
65. Lynn, J. (2000). *Plan de Negocios. Entrevista a Vicky Helmick*. Consultado el 3 febrero, 2011 en: <http://www.ingenieriacomercial.com>
66. ----- (2006). *El Plan de Negocios*. Consultado el 12 febrero, 2011 en <http://www.soyentrepreneur.com>
67. Machado, O. E. (2009). “*Procedimiento para el diseño, ejecución y control del Plan de Negocios en SPA hoteleros*”. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
68. Martín, R. (2006). “*Principios, Organización y Práctica del Turismo*”. La Habana: Centro de Estudios Turísticos
69. Martínez, C. (2007). *El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas*. Consultado el 13 febrero, 2011 en: <http://www.monografias.com>
70. Menguzzato M, Renau J. (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management*.

71. Mesa, G; Martínez J.C.; Suárez, H. (s/a). *Fundamentos de Administración*. La Habana: Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
72. Mintzberg (1988). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.
73. Mintzberg, H.; Alhstrand, B. y Lampel J. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
74. Miranda, O.A. (2004). *Como elaborar un Plan de Empresa*. Consultado el 24 febrero, 2011 en: <http://ciberconta.unizar.es>
75. Morales, C. (2007). *Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara*. (Tesis en opción al título de Master en Administración de Negocio, Universidad Central de las Villas).
76. Moya, Y. (2009). *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viaje receptoras*. (Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística, Universidad Central de las Villas).
77. Norma Cubana, NC-XX: 1997. *Peloides. Especificaciones*. Oficina Nacional de Normalización 1997. Ciudad de la Habana. Cuba.
78. Norval, J (1936). *La Industria Turística*. Editado por eumed.net.
79. Nueno, P. (1992) *Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas*. Madrid.
80. Omarov, A. M. (1986). *Dirección de la Economía Socialista*. La Habana
81. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2000). *Turismo: Panorama 2020*. Consultado el 6, julio, 2011 en <http://www.laondadigital.com>
82. ----- (2012) Barómetro del Turismo Mundial 2012. Consultado en diciembre 20, 2012, en <http://www.camempresas.com>
83. Pajón, D.J (2012). *Turismo de salud en Cuba: nuevos retos ante la reconfiguración del segmento a nivel internacional*. Boletín Cuatrimestral, Agosto 2012 “Economía Y Gerencia En Cuba: Avances De Investigación” Ceec.
84. Pereira, J.E. (2006). *El Plan de Negocios*. Consultado el 26 febrero, 2011 en: <http://www.gestiopolis.com>

85. Pérez, A. & Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales
86. Planner, B (2004). *Cómo armar un buen plan de negocio*.
87. Quintana, R., Figuerola, M., Chirivella, M., Lima, D., Figueras, M., García, A (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. La Habana.
88. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
89. Rodríguez, R. (2005). *Monografía Gestión de destinos turísticos. Texto Docente*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos
90. Sahlman, A William (2007). *Claves de un buen plan de negocios*.
91. Sampieri, H. R. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 1). La Habana: Félix Varela.
92. ----- (2003). *Metodología de la Investigación*. (Vol.2). La Habana: Félix Varela.
93. Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
94. Sotomayor, R., (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*.
- Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
95. Terragno, D. y Lecuona, M.L. (2006). *Como armar un Plan de Negocios*. Consultado el 10 enero, 2011 en: <http://www.dinero.com.ve>
96. Valdivia, P.O.; Cruz S.Y y Martínez, C.C. (2007). *El Plan de Negocios, una técnica para la Gestión de la Pequeña Empresa*. Consultado el 13 marzo, 2011 en <http://www.monografias.com>
97. Vázquez, J. (2004). *Herramientas gerenciales de Inteligencia empresarial. Aplicación en la elaboración de un Plan de Negocios*. La Habana: Consultoria Biomundi, IDICT.
98. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
99. ----- (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.

100. Wald, A. (2005) *¿Quién necesita un Plan de Negocio?* Consultado el 22 enero, 2011 en <http://www.gestiopolis.com>
101. Yandle, C. E (2006). *Correcta redacción de un plan de negocios.* Consultado el 20 marzo, 2011 en <http://www.businessplan.mspix>

ANEXOS

ANEXO 1. BALNEARIOS O ESTACIONES TERMALES CUYAS AGUAS CONSTITUYEN UN PODEROSO RECURSO PARA EL TURISMO DE SALUD EN CUBA

Región	Balnearios o termas
Pinar del Río	Posee la efectividad de las aguas radioactivas, ferruginosas y sulfotermas de San Diego de los Baños, al que siguen San Vicente y Martín Mesa.
La Habana	Madruga, Santa María del Rosario y la Fuente del Obispo de Guanabacoa
Matanzas	Balneario de San Miguel de los Baños al que se asocian los de "La Paila" de Bolondrón y los de "Menéndez" en Martí
Villa Clara	Elguea, en el municipio de Corralillo y las de Amaro en Cifuentes
Cienfuegos	Ciego Montero en Rodas, La Bija en Maltiempo
Sancti Spíritus	Balneario de San José del Lago de Mayajigua del que sus aguas son utilizadas para el reumatismo en todas sus formas, regulando al propio tiempo las vías digestivas y otros órganos
Camagüey	El Camujiro con sede en su capital
Ciego de avila	Morón se llaman de Guadalupe
Oriente de Cuba	"Las Delicias de San Antonio" de Cuabitas y después las aguas que en El Cobre se conocen con el nombre de "El Cedrón"
Isla de la juventud	Se destacan las ricas aguas de "Ojo de Río Casas", las de "El Rosario", de "Pocito", de "Santa Lucía", de "Fuente Magnesiada" y Baños de "El Respiro".

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. PRINCIPALES BALNEARIOS DE TURISMO DE SALUD DE CUBA



Hotel Elguea ✓✓✓✓

Elguea, con su benigno y agradable clima, es un excelente lugar para combinar con armonía, vacaciones y mejoramiento de la calidad de vida.
Hotel en Villa Clara



Villa San José del Lago ✓✓✓✓

Paraíso de verdor al amparo de la naturaleza, el balneario de San José del Lago se encuentra ubicado en el norte de la región central de Cuba, es conocido nacional e internacionalmente por tener aguas termales mineromedicinales.

Villa en Sancti Spíritu



El Balneario de San Miguel de los Baños ✓✓✓✓

El Balneario de San Miguel de los Baños se encuentra a 800 pies de altura sobre el nivel medio del mar, una construcción de la arquitectura ecléctica de la época. (1926-1929) Ubicado en el Municipio de Jovellanos, provincia de Matanzas. Son conocidas las bondades de las aguas de sus manantiales, muy utilizadas en tratamiento en las enfermedades digestivas, urinarias y de la piel.
Balneario en Matanzas



Hotel Rancho San Vicente ✓✓✓✓

El Rancho San Vicente está situado en el Valle de San Vicente, a pocos kilómetros de la ciudad de Pinar del Río y en las orillas de un río con aguas medicinales hipotérmicas. La propiedad también está cerca de Valle de Viñales y otros sitios naturales de belleza prístina
Hotel en Pinar del Río



Kurhotel Escambray ✓✓✓✓

El Kurhotel Escambray oferta servicios de rehabilitación y revitalización, descritos en los 10 programas integrales de salud, además oferta los servicios de alojamiento y servicios gastronómicos en dependencia al tipo de tratamiento (dietas libres dirigidas o dietas médicas según indicaciones del programa), brinda además servicios de recreación y esparcimiento en horas libres y fuera de los horarios de tratamientos.

Hotel en Sancti Spíritu

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. CLASIFICACIÓN DE LOS BALNEARIOS SEGÚN EL SERVICIO QUE BRINDAN

Principales tipos de Balnearios	Características
Balneario de Destino	1. Es el balneario al que la gente asiste exclusivamente porque quiere vacacional en él y participar en sus programas.
Balneario dentro de un hotel	2. Balneario de amenidad” Es el que se encuentra formando parte de las instalaciones, al cual la gente acude por distintas razones, no sólo porque cuenta con un centro termal. Este es tan sólo un beneficio más del que quieren disfrutar en sus vacaciones.
Balneario de un día	3. Está ubicado en una ciudad y con frecuencia surge a partir de una clínica de cuidado de la piel o un salón de belleza, al que se integran servicios. No ofrece instalaciones de hospedaje, ya que debido a su cercanía con los lugares de residencia, su clientela, asiste tan sólo a tomar un tratamiento o a pasar todo el día en el spa.
De gimnasio	4. Es un nuevo tipo que se desarrolla dentro de un gimnasio. Son clubes con áreas muy agradables y suelen tener tarifas altas. Este tipo de gimnasios cuentan con algunas salas en las que proporcionan servicios de spa.
Balneario residencial	5. Se encuentra, donde hay casas y condominios, normalmente de descanso o para los fines de semana, ya que cuenta con instalaciones como campos de golf, canchas de tenis, áreas recreativas y sociales, albercas y actualmente está incorporando a ellas los servicios de un spa. Dentro de esta clasificación la empresa Spa Zinder, especialista en la comercialización de los spa y balnearios, hace una clasificación sobre la base de los servicios específicos que ofrecen:

Balneario de acondicionamiento físico y belleza	6. ste tipo se puede encontrar tanto en los balnearios de destino, como en los que están dentro de un hotel. Los de destino tienen una orientación muy marcada hacia el acondicionamiento físico y de salud, hacen mucho énfasis en las dietas y el ejercicio, y normalmente prohíben el alcohol y el cigarro. El balneario dentro de un hotel, que ofrece opciones tanto para el que quiere someterse a dieta y hacer ejercicio, como para el que desea comer, jugar golf y tenis o ir de compras, así como fumar o beber.
Balneario de lujo	7. Ofrece lo máximo en lo que se refiere a lujo, servicio y estilo. Brindan una atmósfera de suma elegancia; cuenta con una gran variedad de los programas y tratamientos más sofisticados; las instalaciones son muy modernas y no escatiman gasto para ofrecer lo mejor de todo. Su personal, elegido con mucho cuidado y criterio estricto, tiene como objetivo brindar un servicio especializado al cliente de máxima calidad hasta en el último detalle. La cocina es gourmet, baja en calorías. Aún cuando estos balnearios son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.
De control de peso	8. Ofrece lo máximo en lo que se refiere a lujo, servicio y estilo. Brindan una atmósfera de suma elegancia; cuenta con una gran variedad de los programas y tratamientos más sofisticados; las instalaciones son muy modernas y no escatiman gasto para ofrecer lo mejor de todo. Su personal, elegido con mucho cuidado y criterio estricto, tiene como objetivo brindar un servicio especializado al cliente de máxima calidad hasta en el último detalle. La cocina es gourmet, baja en calorías. Aún cuando estos balneario son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. DEFINICIONES DE PLAN DE NEGOCIO PLANTEADOS POR DIFERENTES AUTORES

Autor	Año	Definición
Ober Ernesto Machado Carrillo	2011	El plan de negocio es un documento en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutarse para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, se establezcan los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.
Yanisley Moya Monteagudo	2009	El Plan de negocio cobra un valor fundamental en la gestión de la empresa actual ya que permite pensar en el futuro de forma realista
Berta Leidy González Valdéz	2009	Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, utilizando los recursos de que dispone la organización, para procurar el logro de determinados resultados.
Carlos C. Martínez Martínez	2007	El plan de negocio es el conjunto ordenado y secuencial de información, expresada en un documento, que contempla de forma analítica y lógica un sinnúmero de pasos a seguir con un propósito y un fin a conseguir claramente definidos.
Jorge E. Pereira	2006	Documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa.

ANEXO 4. DEFINICIONES DE PLAN DE NEGOCIO PLANTEADOS POR DIFERENTES AUTORES (Continuación)

Autor	Año	Definición
Danila Terragno y María Laura Lecuona	2006	Documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.
Diana Fontanez	2005	Serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.
Javier Vásquez Romero	2004	Descripción concisa de la factibilidad de una idea comercial en lo fundamental, aunque éste puede ser contextualizado a otras esferas no comerciales.

ANEXO 5. PROCEDIMIENTOS, SEGÚN VARIOS AUTORES, PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

No.	AÑO	AUTOR (ES)	FASES DEL PROCEDIMIENTO
1	2004	Víctor Dezerega	1. Apreciación de la Situación. 2. Situación deseada. 3. Estrategia y Tácticas. 4. Planes, Programas, Presupuestos. 5. Mercadeo y Ventas. 6. Producción/Mantenimiento. 7. Abastecimiento y Compras. 8. Recursos Humanos y Organización. 9. Finanzas. 10. Simulación del Plan.
2	2005	Grupo INTERCOM	1.- Resumen ejecutivo 2.- Definición del negocio 3.- Público objetivo y mercado potencial 4.- Plan de marketing 5.- Estrategias 6.- Requerimientos tecnológicos 7.- Equipo directivo y organización interna 8.- Modelo de negocio y plan económico-financiero 9.- Análisis DAFO
3	2005	Diana Fontanez	1. Introducción. 2. Misión. 3. Objetivos. 4. Mercadotecnia. 5. Competidores principales. 6. Asesores externos. 7. Planes, programas y presupuestos. 8. Crédito y Cobranzas. 9. Informática. 10. Conclusiones. 11. Anexos. 12. Resumen Ejecutivo.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. PROCEDIMIENTOS, SEGÚN VARIOS AUTORES, PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO (Continuación)

4	2006	C. E. Yandle	1. Resumen ejecutivo de objetivos. 2. Objetivos de la Empresa. 3. Biografía de los componentes del equipo directivo. 4. Servicios y productos ofrecidos. 5. Mercado potencial de productos y servicios. 6. Estrategia para vender sus productos y servicios. 7. Proyección financiera entre 3 y 5 años. 8. Estrategia de salida.
5	2006	Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo	1. Resumen ejecutivo. 2. Necesidades y oportunidades de desarrollo. 3. Misión. 4. Objetivos de la Empresa. 5. Estrategias de financiamiento. 6. Sistema de información y estrategia de mercado. 7. Ejecución del plan. 8. Evaluación de los resultados del plan.
6	2006	Jorge E. Pereira	1. Empresa, orígenes de la empresa. Objetivos y filosofías de la empresa. 2. Característica de la empresa. Composición y Organización. Recursos humanos. Recursos Físicos. 3. Productos o servicios: Productos actuales y sus características. Estrategias de producción/ servicios. Precios ventas y costos. 4. Mercado: Determinación mercado objeto. Distribución y Logística. Análisis de la Competencia. 5. Mercadeo: Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto) Mezcla de Promoción: Campaña de Ventas-Campaña de Publicidad-etc. 6. Plan Financiero: Objetivos de Venta, Costo y Gastos, Utilidades esperadas.

ANEXO 5. PROCEDIMIENTOS, SEGÚN VARIOS AUTORES, PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO (Continuación)

7	2007	Carlos Martínez	1. Análisis situación de la empresa. 2. Resumen ejecutivo. 3. Misión. 4. Planes, objetivos y presupuesto. 5. Planes de acción. 6. Anexos.
8	2008	Berta Leidy González Valdés	1. Caracterización del área de alojamiento. 2. Descripción del servicio de alojamiento. 3. Análisis del segmento de mercado. 4. Estrategia de comercialización. 5. Estructura y Gestión de los Recursos Humanos. 6. Plan de implementación. 7. Información adicional. 8. Resumen ejecutivo.
11	2009	Yanisley Moya Monteagudo	1. Análisis de la situación de la empresa. 2. Definición de los objetivos de la empresa. 3. Presentación de los planes de la empresa. 4. Resumen ejecutivo. 5. Control periódico y final del Plan de Negocio.
12	2011	Ober Ernesto Machado Carrillo	1. Resumen ejecutivo. 2. Índice de contenido. 3. Descripción general del SPA hotelero. 4. Descripción de los servicios del SPA hotelero. 5. Descripción del sector de los SPA hoteleros. 6. Estudio de mercado del SPA hotelero. 7. Estudio de la competencia del SPA hotelero. 8. Recursos humanos y organización del SPA hotelero. 9. Análisis de la gestión económica y financiera del SPA hotelero. 10. Estructura legal del SPA hotelero. 11. Planes del SPA hotelero. 12. Riesgos del SPA hotelero. 13. Anexos.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

No.	Criterios para elaborar el Plan de Negocio	Procedimientos										Total (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Resumen ejecutivo	X	X	X		X	X	X	X		X	80
2	Introducción						X					10
3	Descripción general de la empresa	X	X	X		X	X	X	X	X	X	90
4	Descripción del producto o servicio	X	X	X	X	X	X	X		X		80
5	Análisis del mercado	X		X	X	X	X	X		X		70
6	Análisis de la competencia	X					X			X		30
7	Análisis de la coordinación	X			X	X				X		40
8	Análisis de la gestión económica- financiera	X	X		X	X	X	X	X	X		80
9	Análisis de la tecnología	X				X						20
10	Planes, Programas y presupuestos											
	Plan de Marketing		X	X	X	X	X	X	X	X		80
	Plan Económico-Financiero		X		X	X		X	X	X		60
	Plan Operativo		X	X								20
	Plan de Abastecimiento y Compras				X					X		20
	Plan de Producción/Mantenimiento				X					X		20
11	Conclusiones						X					10
12	Anexos		X	X			X				X	40

ANEXO 7. OBJETO SOCIAL DEL BALNEARIO HOTEL ISLAZUL ELGUEA

Según el director de la Empresa Islazul de Villa Clara y corroborado con el director del Balneario hotel Elguea, esta instalación no cuenta con un objeto social propio, por ser una UEB (unidad empresarial de base). En su defecto se consideró utilizar el objeto social de la empresa, teniendo en cuenta que en el mismo se incluyen los aspectos relacionados con dicha UEB.

El **objeto social de la Empresa Islazul Villa Clara** es operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del Mintur, en pesos cubanos y pesos convertibles. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.

Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de Etecsa, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero - medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles. Producir panes,

ANEXO 7. OBJETO SOCIAL DEL BALNEARIO HOTEL ISLAZUL HUELGUEA

(Continuación)

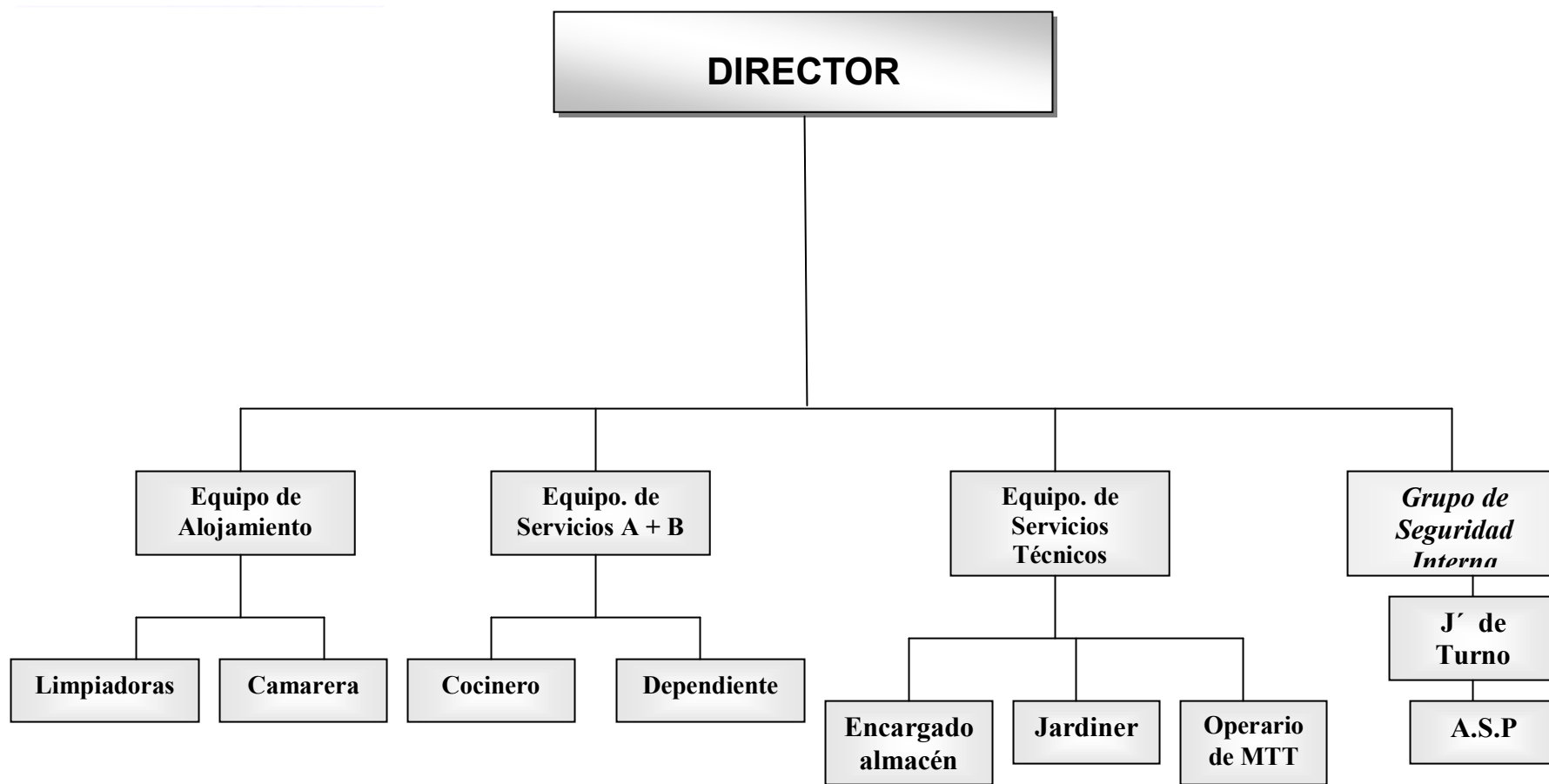
dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.

Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del Turismo, en pesos convertibles. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

ANEXO 8. ORGANIGRAMA



GRUPO HOTELEO ISLAZUL EMPRESA VILLA CLARA
ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN PARA EL HOTEL ISLAZUL ELGUEA
TOTAL DE PLAZAS: 26



ANEXO 9. TRATAMIENTOS MÁS COMUNES

Tratamiento	Clasificación
La diatermia	es la producción de calor en una zona del cuerpo mediante una corriente eléctrica de alta frecuencia que pasa entre dos electrodos colocados en la piel del paciente. El calor que se produce incrementa el flujo sanguíneo y puede utilizarse en el tratamiento de los dolores profundos de las enfermedades reumáticas y artríticas (terapia por microondas).
La fangoterapia	es un tratamiento tópico utilizado en la medicina alternativa que consiste principalmente en la implementación de elementos como la tierra y agua para lograr beneficios estéticos y curativos. Medicinalmente se basa en el “Equilibrio Térmico” que es la salud integral del cuerpo, por lo tanto el barro (fango, arcilla) combate la fiebre interna del vientre para un mejor funcionamiento de los órganos del cuerpo.
El ultrasonido	es una onda acústica o sonora cuya frecuencia está por encima del espectro auditivo del oído humano (aproximadamente 20.000 Hz).El uso del ultrasonido en fisioterapia se emplean con frecuencias altas, alrededor de los 1-3 MHz. El aparato de ultrasonido que se utiliza genera este tipo de onda a través del efecto piezoelectrico inverso, que consiste en la aplicación de voltaje a un cristal (el más utilizado es el cuarzo) para producir la deformación del mismo millones de veces por segundo, provocando vibraciones que van a ser las encargadas de provocar los efectos fisiológicos en el organismo.
El ultrasonido	es una onda acústica o sonora cuya frecuencia está por encima del espectro auditivo del oído humano (aproximadamente 20.000 Hz).El uso del ultrasonido en fisioterapia se emplean con frecuencias altas, alrededor de los 1-3 MHz. El aparato de ultrasonido que se utiliza genera este tipo de onda a través del efecto piezoelectrico inverso, que consiste en la aplicación de voltaje a un cristal (el más utilizado es el cuarzo) para producir la deformación del mismo millones de veces por segundo, provocando vibraciones que van a ser las encargadas de provocar los efectos fisiológicos en el organismo.
La hidroterapia	Es la utilización del agua como agente terapéutico, en cualquier forma, estado o temperatura ya que es la consecuencia del uso de agentes físicos como la temperatura y la presión. En sus múltiples y variadas posibilidades (piscinas, chorros, baños, vahos...) la hidroterapia es una valiosa herramienta para el tratamiento de muchos cuadros patológicos, como traumatismos, reumatismos, digestivos, respiratorios o neurológicos.
La mecanoterapia	es una disciplina que se engloba dentro de la fisioterapia y se define como el arte y la ciencia del tratamiento de distintas enfermedades y lesiones, mediante ingenios mecánicos. La mecanoterapia utiliza una gran variedad de aparatos e ingenios, como mesas de manos, ruedas, jaulas con sistema de pesos y poleas, tracciones, tabla de pedales, etc. Se utiliza fundamentalmente en la rehabilitación física de enfermos y lesionados.

ANEXO 9. TRATAMIENTOS MÁS COMUNES (CONTINUACIÓN)

Tratamiento	Clasificación
La kinesiología, kinesiología o kinesioterapia (en algunos países)	es el arte y la ciencia del tratamiento de enfermedades y lesiones mediante el movimiento. Está englobada en el área de conocimiento de la fisioterapia: Efectos fisiológicos de la movilización Locales: - Estimulación de la función osteoblástica. Favorece la creación de hueso. - Aumento de la combustión de glucógeno del músculo y aumenta la hiperemia, por lo que hay una mayor nutrición a nivel muscular. - Estimula la secreción de líquido sinovial, lo que disminuye la atrofia del cartílago disminuyendo o previniendo la posibilidad de padecer artrosis. - Mejora la nutrición de los nervios periféricos. Generales: - Aumenta la temperatura corporal. - Mayor riqueza de oxígeno. - Mayor exaltación de la funcionalidad de los órganos. - Mejor funcionamiento fisiológico.
El masaje	tienen como finalidad la recuperación y rehabilitación física de los procesos patológicos, o de las lesiones, se aplica mediante la manipulación manual de los tejidos blandos: piel, muscular y conjuntivo o tejido conectivo para ampliar la función de estos y promover la circulación, la relajación y el bienestar. Sirve, además, para aliviar o hacer desaparecer las contracturas y la tensión muscular, optimiza la función y permite un buen deslizamiento de los tejidos. Además es una herramienta muy útil para favorecer los procesos metabólicos.
La <u>digitopuntura</u>	es una técnica terapéutica de masaje. Sigue principios similares a la acupuntura, con la salvedad de que aquí se emplean los pulgares, manos, dedos, y codos para aplicar presión sobre ciertos puntos del cuerpo, en vez de las agujas. Está indicada tanto para la prevención de las enfermedades como para el tratamiento de ellas como insomnio, contracturas, malestares digestivos, depresión, problemas en la piel y stress.

ANEXO 9. TRATAMIENTOS MÁS COMUNES (CONTINUACIÓN)

Tratamiento	Clasificación
Facial	Es un tratamiento para el rostro con fines de mantenimiento o corrección de órgano cutáneo. Cada SPA maneja diferentes líneas completas de productos para cubrir cualquier necesidad.
Limpieza profunda	Recomendable como primer tratamientos. Su función es quitar las células muertas de la capa más superficial de la piel. Una piel limpia está mejor preparada para recibir los beneficios de cualquier otro tratamiento.
Hidratante	Básico para mantener la piel radiante, luminosa, joven y sana. Su función es mantener la humedad de la piel, evitando la sequedad, formación de arrugas y aparición de otros signos de envejecimiento.
Cuidados Específicos	Ideal para atender un problema específico en el cutis. Su función es equilibrar el nivel de PH y el estado de la piel en general. Como ejemplo tenemos: Antiacné, revitalizante, anti-manchas o tratamientos de shock.
Corporales	Es un tratamiento para todo el cuerpo con fines preventivos, higiénicos, estéticos y-o terapéuticos. Un masaje es una serie de manipulaciones metódicas realizadas sobre todos los músculos del cuerpo, llevando ritmo, velocidad y presión acorde al tipo y fin del masaje. Un terapeuta puede realizar el masaje con distintos tipos de presión. Si es su primer masaje, se le recomienda comentar al terapeuta iniciar con un masaje suave. Si soporta la presión, pedirle que aumente su fuerza. Un masaje nunca debe causar molestia.
Servicio de Estética	Para no dejar a un lado la belleza física, la mayoría de los Spas cuentan con servicios de estética. Algunos ejemplos son: Corte de cabello, Peinado, Manicura y pedicura, Tratamientos para el cabello
Envolvente	Complemento para cualquier tipo de masaje, ya que a través de un envolvente se logra nutrir la piel de todo el cuerpo, dejándola suave e hidratada. Existen tratamientos a base de arcillas, barro, frutas, flores, ampollitas y cremas.

ANEXO 9. TRATAMIENTOS MÁS COMUNES (CONTINUACIÓN)

Tratamiento	Clasificación
Masaje Relajante	Masaje suave y lento, variando la presión de aplicación en las diferentes partes del cuerpo. Es un masaje ideal para eliminar las tensiones causadas por el estrés. Un masaje relajante elimina los nudos (puntos de tensión) en los músculos. Algunos ejemplos son Masaje Suizo, Reflexología, Holístico (Energía, Shia-tzu), Manos y Pies, Espalda, etc.
Exfoliante	Tratamiento cuyo fin es remover las células muertas del cuerpo. Deja la piel sedosa y limpia. Es recomendable tomar un exfoliante si se desea tener un bronceado uniforme o antes de cualquier envoltente para lograr mejores resultados. Puede ser a base de aceites y sales, algas, cepillado con fibras naturales, gomages o algún otro tipo de <u>scrub</u> (fregar).
Drenaje Linfático	Masaje suave, cuya velocidad y presión son muy lentos. Su fin es ayudar a una mejor circulación linfática (sangre blanca) para el drenado de agua, toxinas y grasas. Es recomendable cuando se tienen problemas de retención de líquidos, edemas (hinchazón), post-cirugías o simplemente para mejorar la circulación.
Masaje Anticelulítico	Masaje suave cuyo fin es disminuir la apariencia de la celulitis y mejorar el estado de la piel.
Masaje Reductivo	Masaje con presión de mediana a fuerte, cuya velocidad es más rápida. Su función es deshacer los nódulos de grasa y darle mayor contorno a la silueta del cuerpo. Ideal para deshacerse de grasas localizadas no deseadas.
Masaje Energizante	Masaje cuyo ritmo, velocidad y presión estimulan la circulación y las terminaciones nerviosas. Su función es revitalizar el organismo. Como ejemplos tenemos la reflexología, la balneoterapia, revitalizante, etc. Este masaje es ideal tomarlo por la mañana ó antes de algún evento importante.

Fuente: Adaptado de Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, Soto Ramírez, Leticia y Moya, M. Y. (2009) El turismo de salud.

ANEXO 10. INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio en Balnearios turísticos de salud que se propone. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en la metodología, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, y la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO						
ASPECTOS	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
Contextualización y posibilidad de generalización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de una entidad de transporte turístico cubana y es aplicable a otras entidades de características similares al objeto de estudio.					
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento están interrelacionados y funcionan de forma de sistema como un todo integrado.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es viable y factible.					

ANEXO 10. INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS (Continuación)

Rigurosidad científica	El procedimiento integra los conocimientos más actualizados del estado del arte y la práctica en la elaboración del plan de negocio.					
Flexibilidad	El procedimiento puede ser mejorado continuamente y adaptado a los cambios del entorno					
Comprensibilidad	El procedimiento es fácilmente entendible					
Coherencia con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano	El procedimiento respeta y toma en cuenta los principios del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano					

ANÁLISIS DE LOS PASOS							
No.	PASO	REFERENCIA / CONTENIDO	ESCALA				
			1	2	3	4	5
1	Introducción	Los aspectos que se abordan en la Introducción son cuestiones básicas necesarias para diseñar el Plan de Negocio					
2	Descripción de los servicios	La caracterización de las variedades de servicios que se ofrecen, de los atributos técnicos y comerciales que posee y su propuesta de valor; constituyen el punto de partida para la elaboración del Plan de Negocio.					
3	Análisis del mercado	Es imprescindible conocer y definir la segmentación de mercado, tamaño de los segmentos, evolución y perspectivas de crecimiento, posicionamiento, factores clave de compra de los clientes, tendencias y factores clave de éxito en el mercado.					

**ANEXO 10. INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL PROCEDIMIENTO MEDIANTE
EL JUICIO DE EXPERTOS (Continuación)**

4	Análisis de la competencia	La definición y descripción de los competidores actuales y potenciales, las fortalezas y debilidades de la entidad objeto de estudio frente a ellos y la comparación de parámetros de eficacia; constituyen estudios en la planeación de negocios.					
5	Análisis de la gestión de recursos humanos	La estructura y funciones de la organización y los métodos y estilos de dirección son factores clave de inevitable análisis para el éxito del negocio.					
6	Análisis de la gestión económico-financiera	Se debe examinar la eficacia de la gestión económico-financiera de la entidad. Este es un paso esencial, puesto que demostrará la factibilidad y viabilidad económica del Plan de Negocio.					
7	Análisis de las cuestiones normativas	Todo lo relativo a la legislación vigente que regula las actividades de la entidad o puede afectarle su desempeño exitoso, también debe ser referido; al constituir el marco regulatorio dentro del cual se ejecutará el Plan de Negocio.					
8	Diseño de planes de acción	A partir de los resultados de los distintos análisis contenidos en el Plan de Negocio, se debe definir los planes de acción independientes para la consumación de los objetivos establecidos.					
9	Análisis de riesgos	Un Plan de Negocio exitoso debe integrar un análisis de los riesgos, identificarlos y preparase para evitarlos, mitigarlos o eliminarlos.					

ANEXO 10. INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS (Continuación)

10	Conclusiones	Las conclusiones deben ser claras, concisas y resumir de manera atractiva un análisis comparativo entre los riesgos para el negocio, las oportunidades que se manifiestan y las capacidades de la entidad de mitigar los primeros y aprovechar eficazmente las segundas.					
11	Anexos	Deben incluirse los gráficos, tablas o figuras que constituyan información adicional e imprescindible para la fundamentación del Plan de Negocio					
12	Resumen ejecutivo	Su propósito esencial es atraer la atención del lector mediante la síntesis descriptiva del contenido del Plan de Negocio.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

¡Muchas gracias por su colaboración!