

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



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***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 Académico de Master en Gestión Turística)

Autora: Lic. Mailyñ Cupull Lanzaque

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultantes: M Sc. Guadalupe Maure Agüero

M Sc. Silvio de León Pérez

**Santa Clara
2010**

Pensamiento

“Los hombres crecen, crecen físicamente de una manera visible crecen, cuando aprenden algo, cuando entran a poseer algo y cuando han hecho algún bien”

José Martí

Agradecimientos



A mi tutor Dr. Carlos Martínez Martínez por su asesoría y apoyo metodológico e incondicional.

A la dirección de la escuela por su apoyo.

A Frank, director general de la División Islazul por contribuir al desarrollo de esta investigación.

Al consejo de dirección del Hotel Elguea por su más gentil ayuda.

A Lupe, Mayelín, Silvio y Javier un agradecimiento especial por su gran ayuda y dedicación en sus horas libres pues sin esa ayuda, no hubiese sido posible la realización de este trabajo. Para ustedes mis agradecimientos más sinceros como retribución ineludible a sus esfuerzos.

A todos mis compañeros de trabajo y en especial a Karina, Dámaris, Arelis, Fara, Vivian Martínez, Flora, Gisela, Camilo y Ricardo por su ayuda desmedida y sin reservas.

A todos los que de una manera u otra me han apoyado en el logro de este sueño.

Por eso y por sentir que todos lo merecen reparto mi gratitud y mi afecto más sincero.

Dedicatória



A mi principito Diago que hace cada día de mi vida tenga un nuevo color.

A mis padres que han confiado en mí y son los únicos responsables de todo lo que he logrado en mi vida.

A mi esposo por haber estado en cada momento que he necesitado.

Resumen



RESUMEN

El logro de una buena planificación estratégica permite ofrecer lineamientos consecuentes para la actividad de la entidad, lo que constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes, el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de salud. Se aporta como resultado principal, el diseño de un procedimiento que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de los hoteles & spa, validado mediante su aplicación parcial en el Hotel & Spa Elguea, situado en el destino turístico de Villa Clara, como respuesta a la necesidad creciente de garantizar un servicio de calidad, ya que esta es una exigencia internacional, especialmente en los hoteles dedicados al turismo de salud. Se establecieron estrategias de mejora como producto turístico sostenible, para garantizar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia en términos de satisfacción del cliente.

El procedimiento comprende varias etapas entre las que se establecen relaciones de interdependencia. Fue sometido a criterio de especialistas con resultados favorables, se llegaron a conclusiones y recomendaciones que integran los resultados más relevantes alcanzados.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. TURISMO DE SALUD, SPA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 Turismo de Salud	13
1.3 Spa como entidades para el turismo de salud.....	22
1.4 La planificación estratégica	31
1.5 Análisis de los procedimientos para el diseño de planes estratégicos en entidades turísticas	35
1.6 Conclusiones del primer capítulo	35
CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN HOTELES & SPA.....	37
2.1 Introducción.....	37
2.2 Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento	38
2.3 Fundamentos conceptuales del procedimiento para elaborar el plan estratégico en hoteles & spa	40
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	64
CAPÍTULO 3. VALIDACION DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL HOTEL & SPA ELGUEA66	
3.1 Introducción.....	66
3.2 Aplicación parcial del procedimiento en el Hotel & Spa Elguea 66	

3.3 Evaluación práctica del procedimiento propuesto	86
3.4 Opinión de los especialistas sobre la propuesta diseñada	87
3.5 Conclusiones del tercer capítulo	89
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFIA.....	95
ANEXOS	103

Introducción



INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se caracterizó por el crecimiento del sector terciario de la economía y, a partir de los años cincuenta, el turismo contribuyó de manera importante a ello (Gutiérrez, 2002; Machín, 2008) favorecido por el florecimiento económico posbélico y la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general. El sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular, en países en vías de desarrollo (Gutiérrez, 2002; Martín 2003; Matos, 2005; Machín, 2008). El Caribe se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, algo que ha modificado sensiblemente su estructura económica en los últimos años. El crecimiento se concentró, principalmente, en República Dominicana, el Caribe mexicano y Cuba, con el 19%, la mayor tasa anual del área (Mintur, 2006).

En Cuba, el turismo se ha desarrollado aceleradamente en los últimos diez años, período en el cual el sector triplicó los ingresos, quintuplicó el número de visitantes, triplicó la capacidad de habitaciones y duplicó los puestos de trabajo, transformando la economía cubana, expresión afirmativa de lo que significa para el país el desarrollo del sector turístico, el cual constituye el sector económico más dinámico en su desarrollo y en el aporte de ingresos en divisas. Cuba se abre al mundo para brindar un destino en que el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, geografía, realidad social y cultural, y con la población cubana de manera general.

El cuidado del bienestar, la salud y la imagen se están convirtiendo en una necesidad primaria, cada vez más demandada en la sociedad. Vivimos en un mundo de estrés que nos exige restablecer nuestras energías para poder afrontar el día a día; se trata de buscar curas para el cuerpo y la mente en nuestro mismo núcleo urbano. La solución perfecta viene de la mano de los Spas, establecimiento de salud que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua. No hay un origen cierto de la palabra “*spa*”. Algunos lo atribuyen al pueblo belga de Spa, que era conocido en

la época romana por sus baños, mientras que otros especulan que viene del acrónimo en latín de la frase “salutem per aquam”, o sea, “salud a través del agua”.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término Spa es en su origen un topónimo, el de un centro termal situado en la provincia de Lieja (Bélgica), famoso por las propiedades curativas de sus aguas desde la época romana.

El concepto de spa ha adquirido fuerza con rapidez y, actualmente está logrando un mayor protagonismo dentro de lo que se empieza a denominar como turismo de salud (Molina, 2009; Martínez, 2006).

Los spas en Cuba se orientan fundamentalmente a los servicios médicos, amparados por instalaciones, tecnologías novedosas y profesionales altamente calificadas. Estas entidades cubanas pertenecen fundamentalmente a la categoría de spa minero-medicinales y médicas, con grandes potencialidades debido a la existencia de una industria turística establecida y al posicionamiento de Cuba como destino turístico a escala mundial, con alto prestigio internacional por su ubicación geográfica, la existencia de recursos favorables y la presencia de cadenas turísticas extranjeras con experiencia en el diseño, comercialización y explotación de los spas, en el mundo y en el Caribe.

El cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la gerencia acertada de las entidades. Según Fidel Castro Ruz, “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios” (Castro, 2000).

La planificación estratégica contribuye a la determinación del lugar que puede ocupar una entidad turística hotelera en los próximos años, así como identificar los recursos que se necesitan para ello por la entidad en un período futuro de tres a diez años.

Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar problemas y reforzar la posición de las entidades turísticas cubanas frente a sus competidores. La planificación estratégica consiste en la recopilación de hechos

internos y externos que reflejan la situación que la entidad hotelera deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos (Chiavenato, 2001).

En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las entidades hoteleras que aplican la planificación estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad.

Todo lo anterior necesita la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad hotelera en el marco de un entorno abierto, desarrollando una cultura que apoye las ventajas competitivas del hotel. La planificación estratégica es la herramienta gerencial que permite desarrollar estrategias eficaces y movilizar los recursos con el propósito de implementar las mismas. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión del hotel, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez y col, 2009).

Por tanto, es deber de los directivos prever los cambios para que el hotel pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia del mismo y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición inherente al desarrollo de toda entidad de alojamiento turístico en los momentos actuales (Díaz y col, 1998).

La planificación estratégica es una forma diferente de entender y practicar la planeación, que reconoce y privilegia la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, la importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la entidad hotelera, el compromiso con la visión y la sostenibilidad del hotel, las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación, la importancia de los competidores y las alianzas

estratégicas como nueva tendencia de la gerencia contemporánea necesitan la aplicación de técnicas modernas de gestión empresarial.

Cuba no ha quedado al margen de esta realidad, muestra fehaciente de ello se encuentra en el contenido de la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que plantea: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, (...) deben constituir prioridad del país, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos...” (Congreso PCC V, 1997).

El Hotel & Spa Elguea, perteneciente a la cadena Islazul no escapa de las anteriores indicaciones. Uno de los atributos fundamentales del hotel lo constituyen las aguas de su entorno, que en su recorrido profundo se enriquecen con diferentes elementos minerales, gases y temperaturas, por lo que poseen poder curativo. En las zonas de descarga de estos manantiales se han formado deposiciones importantes de fangos mineromedicinales, de un color que va del gris al negro, con gran untuosidad al tacto y un potencial redox negativo muy apropiado para el tratamiento de afecciones osteomioarticulares y dermatológicas, entre otras.

No obstante, las riquezas naturales y de tratamientos de salud que posee la instalación, presenta una situación comercial desfavorable que repercute en los resultados de su desempeño. En estudios realizados se ha constatado que el hotel & spa carece de una estrategia que integre sus elementos diferenciadores y potencie el rol del spa como principal ventaja competitiva para el éxito en su gestión. No cuentan con una metodología 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 como es el caso del hotel & spa.

La investigación bibliográfica realizada en la presente tesis de maestría pone de manifiesto la ausencia, en la bibliografía consultada, de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de

tamaño, tipología y categoría del hotel & spa objeto de estudio, este presenta sus peculiaridades, debido a los servicios que presta y a la modalidad turística con la que se relaciona.

Lo expuesto anteriormente señala la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión para los Hoteles & Spa, en especial para el situado en el destino turístico de Villa Clara. Estas reflexiones constituyen la **situación problémica** de la presente investigación que demanda el desarrollo de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico para este tipo de hotel con un enfoque de turismo sostenible que permita, a corto, mediano y largo plazos, enfrentar y responder a las exigencias siempre crecientes del **turismo de salud no hospitalario como modalidad turística**. Por lo que el **problema científico** derivado de la situación problémica planteada se expresa de la forma siguiente: ¿cómo elaborar el plan estratégico para el Hotel & Spa Elguea, que tenga en cuenta las peculiaridades de una entidad de turismo de salud?

El **objeto de estudio teórico** está centrado en el análisis de los procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para la elaboración de planes estratégicos, mientras que el **objeto de estudio práctico** está determinado por la aplicación de la planificación estratégica en las condiciones del Hotel & Spa Elguea vinculado a la modalidad de turismo de salud.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **hipótesis de investigación** que si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el plan estratégico en los Hotel & Spa Elguea, la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de la misma.

Esta **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 caso de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros hoteles & spa de similares características.

2. La aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio práctico permite:
 - a) Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, la situación del Hotel & Spa Elguea.
 - b) Tomar decisiones pertinentes y formular políticas para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo y económico, así como de los procesos propios de la toma de decisiones en los directivos.
3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento gerencial propuesto se aprecia, de modo general, la mejoría gradual en la elaboración y la calidad del plan estratégico en el hotel & spa objeto de estudio.

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 la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa Elguea, que tenga en cuenta las peculiaridades de una entidad de turismo de salud.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual que garantice la calidad del proceso de diseño del procedimiento para la planificación estratégica, sobre la base del estudio de las metodologías, modelos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de salud.
2. Definir las etapas de un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico del Hotel & Spa Elguea y que tenga en cuenta las peculiaridades de una entidad de turismo de salud.
3. Validar el procedimiento propuesto mediante su aplicación parcial y a través del criterio de especialistas.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en el diseño, por primera vez, de un procedimiento para elaborar el plan estratégico de un hotel & spa a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de

procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación estratégica en este tipo de hotel, capaz de mejorar la calidad en la confección de dicho plan para que funcione como una herramienta gerencial en los procesos de gestión hotelera y del spa.

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 estratégico, con características específicas, que permite establecer políticas de mejora en el hotel y el spa, 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 estratégico en el hotel & spa objeto de estudio, lo que contribuye al desarrollo de la planificación estratégica como herramienta gerencial para la gestión hotelera y del spa, validado mediante su aplicación práctica en el caso de estudio del hotel & spa “Elguea” del destino turístico “Villa Clara”, que reúne todas las características de los spas 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 spas, así como en el postgrado académico relacionado con la gestión de entidades dedicadas al turismo de salud y los spas.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del mismo en el caso de estudio que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico del hotel & spa 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 las metodologías para la elaboración de planes estratégicos 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 estratégicos, y de esta forma concebir el procedimiento para su elaboración.
- Sistémico-estructural: se aplicó en la concepción del proceso investigativo y particularmente en la elaboración del procedimiento propuesto y 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 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 estratégica.
- También se emplearon técnicas como la Matriz DAFO, Técnica 6-3-5, la tormenta de ideas, entre otras.

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 de Turismo, de esta manera, puede señalarse las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con directivos y especialistas del Hotel & Spa "Elguea",

así como los encargados del proceso de planificación estratégica en la Empresa Hotelera Islazul 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, cinco (5) ponencias presentadas en eventos científicos, además se han publicado (3) artículos en CD de evento.

La investigación se desarrolló mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: fundamentos teóricos y metodológicos del diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico en las entidades objeto de estudio.
2. Investigación de campo, estudio de los antecedentes, características y tendencias de desarrollo en los hoteles & spa, a través del caso de estudio Hotel & Spa “Elguea” del destino turístico Villa Clara.
3. Validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación en el caso de estudio, lo que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico del hotel & spa, y su validación mediante el criterio de especialistas para avalar la pertinencia y calidad del mismo.

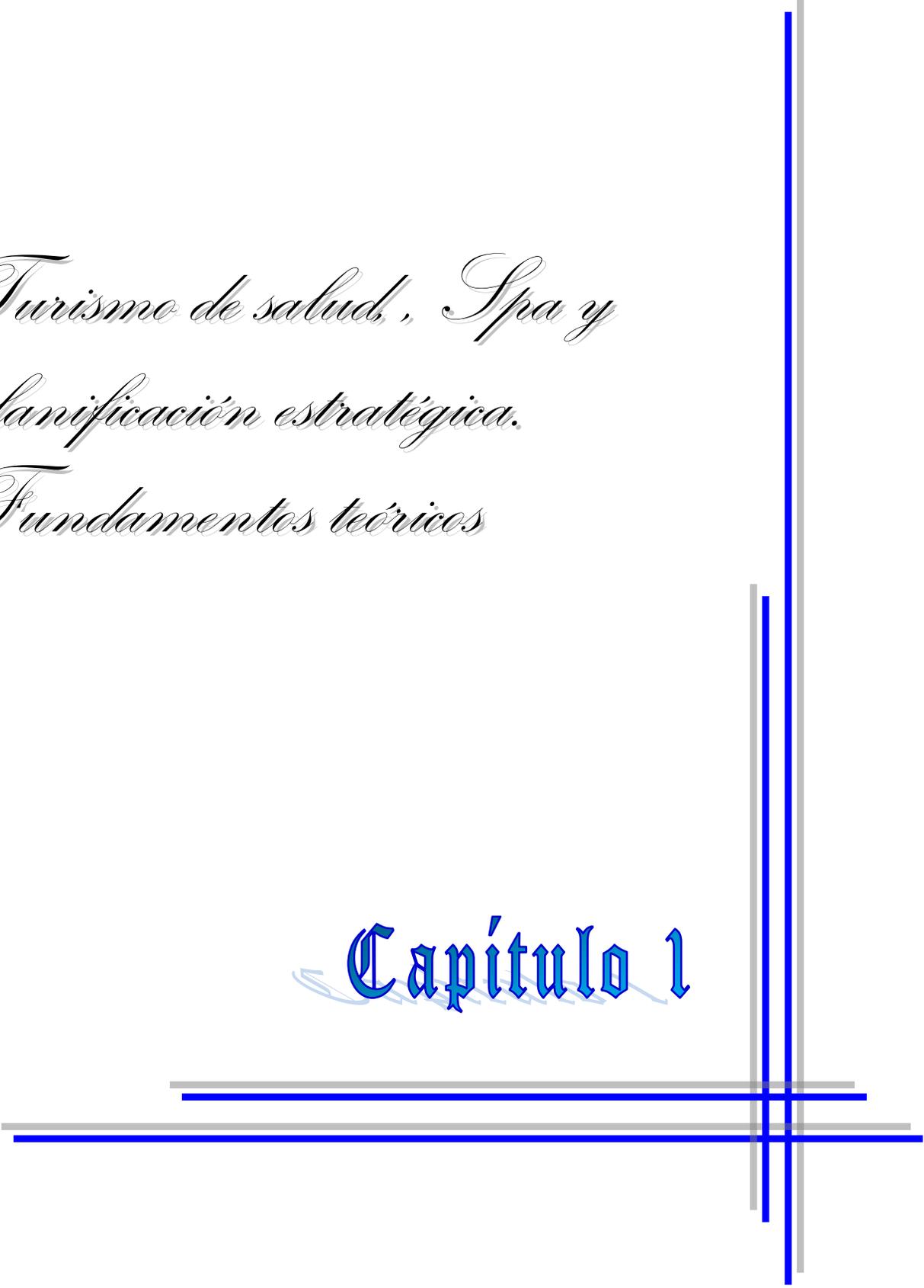
La tesis de maestría está estructurada con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizado mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio. En el Capítulo 2 se presenta la propuesta, por primera vez, de un procedimiento gerencial específico que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con las características de los hoteles & spa, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de metodologías y procedimientos existentes. El Capítulo 3 muestra la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación parcial en el Hotel & Spa “Elguea” del destino turístico Villa Clara,

elaborando por primera vez un plan estratégico contentivo, entre otros aspectos, de valores, visión, misión, lineamientos estratégicos teniendo en cuenta las peculiaridades de una entidad de turismo de salud. Además, se aplica el criterio de especialistas, para confirmar que reúne las características de contextualización, continuidad, carácter integrador, racionalidad, concepción sistémica, aplicabilidad y mejora continua para la obtención de resultados en la entidad objeto de estudio.

*Turismo de salud, Spa y
planificación estratégica.
Fundamentos teóricos*

Capítulo 1



CAPÍTULO 1. TURISMO DE SALUD, SPA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 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, permitiendo sustentar desde el punto de vista teórico metodológico las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación. En el presente capítulo se profundiza en la actualidad y perspectiva del turismo de salud, el spa como entidad, así como lo relacionado con el análisis de procedimientos para el diseño de planes estratégicos en entidades turísticas.

El análisis de la literatura especializada disponible contribuyó a desarrollar las bases teóricas centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, para la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa “Elguea” del destino turístico Villa Clara, aplicado como una herramienta de la gestión hotelera dirigida al diseño de una tecnología gerencial apropiada para entidades hoteleras similares. 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:

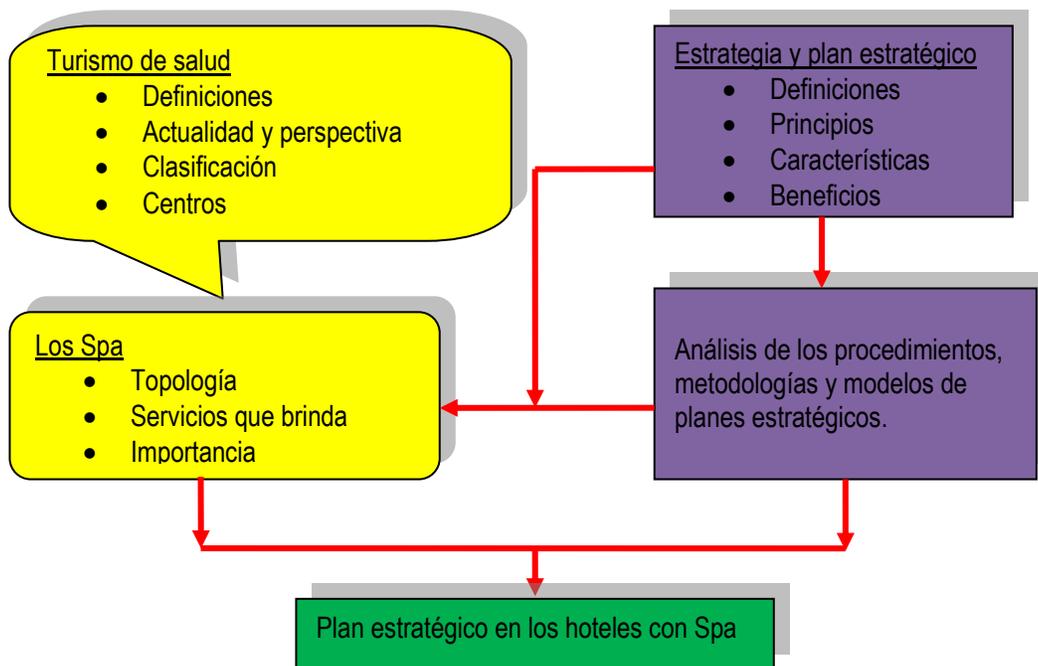


Figura 1: Hilo conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia

1.2 Turismo de Salud

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 Moya, 2006).

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 de salud y turismo, para empezar definiremos los conceptos de salud, turismo y por último se conformará una definición de **turismo de salud**.

“El turismo, es la actividad que involucra el desplazamiento temporal de personas de su lugar de origen (turistas), y la recepción de los visitantes por una cierta comunidad (anfitriones).”¹El turismo se basa en el uso de recursos naturales (playas, bosques, montañas, ríos, lagos, cascadas, etc.) y culturales (fiestas, tradiciones, monumentos históricos, arte popular, etc.), que en su conjunto forman parte del patrimonio turístico del país (Ruiz, *et al.*1994).

Salud: la salud es el estado físico en el que el organismo ejerce normalmente sus funciones.²

En la constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año de 1946, se define salud como “el estado de completo bienestar físico, mental y social”². Ahora bien, esta definición es aparente, si se considera que realmente menos del 20% de la población mundial se encuentra completamente sana³ (Ibídem).

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

¹ El turismo: ¡una alternativa con futuro!, orientación vocacional turística, última actualización mayo 2006
http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_9076_orientacion_vocacion, consulta octubre 2006

² Organización Mundial de la Salud, actualización octubre de 2006
<http://es.wikipedia.org/wiki/Salud>, consulta octubre de 2006

³ ídem

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 sólo 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 (Prados, 2000).

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 problemas que genera la vida cotidiana, en lugares agradables y especializados. 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 sólo atrae a los visitantes sino que es una medida muy eficaz para proteger su salud, por lo que se debe prestar cierta atención a distintos factores determinantes relacionados con la ubicación geográfica, el medio ambiente, la dinámica social, destinos de residuos, etc.

En la actualidad no sólo son establecimientos donde se utilizan terapias con agua, sino que con el tiempo el concepto se amplió a otras técnicas como la aromaterapia, masajes de distintos tipo, meditación, yoga, reiki y muchos otros.

En diversas culturas se han configurado espacios sociales en torno al disfrute del agua como elemento revitalizador de la mente y el cuerpo. La posibilidad de aprovechar sus propiedades con particulares atributos, ha ocasionado a través de los siglos, viajes, que a su vez han generado el establecimiento de polos de atracción, en el litoral, en el interior, los cuales han dispuesto de la oportunidad de constituirse como destinos que hoy, en un sentido amplio, se pudieran calificar como turísticos.

Se ha vinculado tradicionalmente la terapia de diversas afecciones y molestias mediante la utilización del agua, a la disciplina de los establecimientos hospitalarios. 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 no es otra que “turismo de salud” (Fernández, 2005).

Entre un desarrollo racional de este y las tendencias actuales de la actividad turística existen evidentes similitudes, las cuales se presentan tanto en lo que se refiere a la demanda como a 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. Del mismo modo comparten, el turismo de salud y la actividad turística en general que se observa en la actualidad, la presencia como factor generador de conductas de una mayor atracción ejercida por la naturaleza y por la realización de actividades en la misma, tanto para el conjunto de la demanda en general como para

determinados segmentos muy concretos de la misma. Son, estas, semejanzas que poseen una significativa relevancia en el momento de considerar la capacidad de dicha modalidad turística para captar colectivos de consumidores, que, al mismo tiempo y a juzgar por experiencias habidas en otros ámbitos geográficos, presentan de manera consistente en el tiempo un alto grado de fidelidad hacia la oferta de servicios que implica el turismo de salud (Ibídem).

Por otro lado, si existe una tendencia de fácil observación en el turismo de las postrimerías del siglo XX, esta es la multiplicación de la oferta y la proliferación de destinos turísticos supuestamente concebidos para perdurar en el tiempo. En este sentido, no debe pasar desapercibido el hecho de que la industria turística ya consolidada, se encuentra orientada a la búsqueda y captación de un consumidor con alta renta disponible para el consumo de actividades de ocio, del cual se obtenga una respuesta positiva hacia una oferta de mayor calidad, contribuyendo de este modo a rentabilizar los esfuerzos realizados para la consecución de la mejora del nivel de calidad del producto (Ibídem).

Que el turismo de salud es una práctica en auge dentro de las diversas modalidades turísticas, es algo que no puede negar ningún conocedor de la que va en camino de convertirse durante el próximo siglo en la primera actividad económica puede negar. El éxito que le depara el futuro al turismo originado por el cuidado y el bienestar del organismo tendrá lugar en un escenario del cual ya se observan ciertos indicios (Ibídem).

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, un crea renta disponible para el consumo de actividades de ocio, del cual se obtiene una respuesta positiva hacia una oferta de mayor calidad, contribuyendo de este modo a rentabilizar los esfuerzos realizados para la consecución de la mejora del turismo de salud. El éxito que le depara el futuro al turismo originado por el cuidado y el bienestar del organismo tendrá lugar en un escenario del cual ya observamos ciertos indicios. 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, un creciente interés por el cuidado de la salud y la prevención de molestias y enfermedades (Anexo 1).

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 (Ibídem).

Los cambios en los escenarios de los distintos destino turísticos, modificaron el panorama tradicional para ubicarse en una nueva realidad, en la cual, son otros lo elementos que el visitante busca cuando elige el sitio donde pasar sus vacaciones. Esto se debe a que se nota una marcada tendencia, en la cual los viajeros son cada vez más selectivos y buscan una oferta de servicios más amplia. En los últimos años, el turismo de salud confirmó su potencial para convertirse en un lucrativo mercado para operadores hoteleros e inversionistas. Para esto, se da la posibilidad de formar sociedades entre cadenas hoteleras, promotores inmobiliarios o compañías aéreas, entre otros .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 (Pérez, 2008).

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 (Ibídem).

Las oportunidades futuras se centran en proyectos hoteleros a gran escala ligados a hospitales urbanos o a hoteles en los que se realicen pequeñas adaptaciones y donde, el importe de la inversión dependerá de la magnitud e idoneidad de la operación (Ibídem).

Según el doctor Gelacio Aday director adjunto de la compañía Turismo y Salud S.A. de la cadena hotelera 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 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.

Clasificación del turismo de salud

Lo mejor del turismo de salud es que puedes realizarlo de manera individual o grupal, como mejor lo disfrutes. 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
- Balneario o estaciones termales
- Centros de talasoterapia
- Spa

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

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 remite 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 Amejeiras”, Centro de Histoterapia Placentaria, Centro de Salud “La Pradera”, Hospitales Pediátricos, Hospital Ortopédico “Frank País”, CIMEX (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

- Exclusividad en la prestación de servicios y extendidas por toda la isla, 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 post-venta, 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.

En Cuba existen numerosos balnearios o estaciones termales cuyas aguas constituyen un poderoso recurso para el turismo de salud.

Balnearios o estaciones termales

Pinar del Río posee la efectividad de las aguas radioactivas, ferruginosas y sulfotermales de San Diego de los Baños, al que siguen San Vicente y Martín Mesa. En la provincia de La Habana son: Madruga, Santa María del Rosario y la Fuente del Obispo de Guanabacoa; Matanzas cuenta con el 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 cuenta en Corralillo con Elguea, las de Amaro en Cifuentes, Ciego Montero en Rodas, La Bija en Maltipio. La Provincia de Sancti Spíritus presenta el 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 cuenta con las de Camujiro con sede en su capital y en Morón se llaman de Guadalupe; Oriente coloca en primer término a "Las Delicias de San Antonio" de Cuabitas y después las aguas que en El Cobre se conocen con el nombre de "El Cedrón". En la 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".

Una nueva versión de balnearios viene de la mano de los spa, 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 un mayor protagonismo dentro de lo que se empieza a denominar como turismo de salud.

1.3 Spa como entidades para el turismo de salud

El filósofo Hipócrates, desde hace más de 2000 años, fue el primero en detectar las propiedades medicinales de ciertas aguas. En la actualidad, dicese de todos aquellos establecimientos de ocio y salud, donde se utilizan terapias con agua, en las modalidades de piscinas, jacuzzi, *hot tub*, parafangos, chorros y sauna sin que usen aguas medicinales, en cuyo caso se trataría de un balneario. El concepto con el tiempo se ha ampliado a otras técnicas como aromaterapia, masajes de distintos tipos y Reiki.

También se conoce como spa a una piscina con agua caliente con diferentes boquillas para hidromasaje, con sistema de iluminación para cromoterapia y algunas, incorporan un sistema de inducción de fragancias para proveer aromaterapia en el agua.

La diferencia principal entre un spa y un balneario o terma es que en estos últimos el agua tiene propiedades minero-medicinales, a diferencia de los Spa donde el agua es común.

En la actualidad se han descubierto importantes técnicas para su tratamiento, algunas de eficacia médica comprobada, que utilizan el agua como único fármaco, el barro y las arcillas en su estado natural, y el masaje como estrategia de aplicación, sirviendo para prevenir, mejorar y curar las más diversas

afecciones del organismo humano, especialmente las del aparato locomotor, respiratorio y digestivo (Canadian Tourism Commission (2002)).

En el ámbito mundial existen una gran cantidad de países (Argentina, Alemania, Cuba, España, Francia, Hungría, Nueva Zelanda, República Checa, Uruguay, por mencionar algunos), que cuentan con sitios donde el agua se utiliza para la recreación y la sanación, desde el punto de vista de sus propiedades químicas, geológicas y de aplicaciones medicinales. Por ello, es común el uso de la palabra tanto para ciudades en las que existen dichas aguas o instalaciones que brindan tratamientos basados en este recurso (Ibídem).

Después de un período de relativo olvido, debido especialmente a la explosión del llamado turismo de masas, los spas han resurgido como los lugares ideales para reconfortar la mente y el cuerpo al ofrecer bienestar, tranquilidad, tiempo para la reflexión, tratamientos de belleza, terapéuticos y ayuda a 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, se ha conocido, según un reportaje del periódico dominicano *Listín Diario*, reproducido en el *Reporte Diario de Prensa*, los hoteles con spa constituyen actualmente una facilidad muy atractiva, dentro de las ofertas turísticas del Caribe, para un número cada vez mayor de viajeros. Además del golf, el *scuba diving* y otras actividades extra-paquete, el spa 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 (Ibídem).

En la región del Caribe existen alrededor de 180 spas localizados en hoteles en más de veinte islas o destinos turísticos. Estas cifras excluyen los spas localizados en hoteles de México y Bahamas, que no fueron considerados

conforme a un censo hecho por la Caribbean Spa & Wellness Association (CSWA) (Ibídem).

República Dominicana también se está insertando en este nuevo comercio, y cada vez son más los hoteles que realizan una fuerte inversión para agregar este servicio pura y exclusivamente orientado a la salud y el placer. Un ejemplo de ello es la reciente apertura del Spa Metamorfosis, en Hacienda Resort, Puerto Plata. Solo en los hoteles y complejos turísticos, República Dominicana tiene más de treinta spas, localizados en los hoteles de Boca Chica, Juan Dolio, Bayahíbe, Punta Cana, Bávaro, Puerto Plata, Sosúa y Cabarete. En algunos casos estos spas operan por compañías concesionarias o gestionadas por las mismas empresas hoteleras (Ibídem).

Las cadenas y los hoteles han puesto su atención a la cada vez mayor demanda existente de estos establecimientos, como una manera de agenciarse mayor flujo de clientes, aclaró Tomas Hungría, ejecutivo de la CSWA. Dependiendo de la variedad de los servicios que ofrecen y del tipo de huéspedes alojados en los hoteles, los spas pueden generar ingresos equivalentes hasta 3 USD por huésped, lo cual constituye un aporte significativo al ingreso general del establecimiento (Ibídem).

Un spa eficiente, en resumen, se traducirá siempre en más negocio no solo por el spa 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:

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

Hace unos años las instalaciones tipo spa 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 aquel segmento de la sociedad moderna llamado de “riesgo al padecimiento del estrés”, como los ejecutivos de empresas, profesionales, etcétera (Ibídem).

Los competidores del mercado de los spas 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 (ibídem).

Los productos spa actuales se diseñan a partir del concepto de ofrecer bienestar a cualquier cliente en cualquier lugar que este visite. Aunque los spas tradicionales aún gozan de gran prestigio, la tendencia es ubicar instalaciones spas en cualquier destino turístico, ya sea un complejo hotelero o un crucero, y en los más variados formatos, desde el “todo incluido” hasta el de “uso diario”, como ocurre en los spas club o los spas día (Ibídem).

Las tendencias a la diversificación y la especialización se observan en igual medida, algunos spa 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 (ibídem).

Los spas europeos de aguas medicinales mantienen su formato tradicional, a pesar de la competencia de los spas 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 (ibídem).

Las estrategias de marketing y promoción tienen como objetivo educar a los clientes potenciales sobre la verdadera esencia de los spas 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 (ibídem).

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 spas (ibídem).

Tendencias actuales en los Spa

El concepto moderno de spa se inserta en una nueva tendencia sociocultural generalizada en las clases medias y altas de los países desarrollados y de algunos del llamado Tercer Mundo (Argentina y México por ejemplo), denominada en inglés *wellness* o *well being*. 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 (ibídem)).

Los spas modernos no están asociados al concepto sanatorial de sus antecesores, los balnearios, 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 spa 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 spas deben garantizar alimentos naturales y frescos, en especial vegetales, hortalizas y frutas (Ibídem).

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 (ibídem).

Funcionamiento de los hoteles & spa

El funcionamiento de los hoteles & spa se basa en la máxima flexibilidad y variedad de opciones, donde no cabe aplicar ningún tipo de prohibiciones absolutas. En un spa 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 mayoría de los spas hoy en día no poseen la oferta de agua mineral medicinal; en muchos de ellos se brindan aplicaciones de fangos que pueden ser trasladados desde lugares lejanos. En estos centros siempre se realizan aplicaciones de hidromasajes y se brindan otros servicios relacionados con el agua. Las técnicas empleadas en ellos se modernizan y diversifican de forma interrumpida y los tratamientos van acordes con las nuevas demandas sociales (ibídem).

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 (ibídem).

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 mesura, curarse o mejorar de algún padecimiento osteoarticular, reponerse de un postoperatorio o

una crisis nerviosa... en fin, meditar sobre su estilo de vida pasada, hacer un necesario alto e iniciar un nuevo régimen más saludable (ibídem).

Los principales factores para la decisión de los clientes de los hoteles spa 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 (ibídem).

Los aspectos más valorados por los clientes potenciales son:

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

Dentro de los destinos del área del Caribe que han tenido mayor éxito en el segmento de spa 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, 2000).

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.

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 Sandais 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 spa que dependen tanto de su ubicación como del tipo de servicios que prestan a los usuarios de los mismos (ver anexo 2).

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: Masaje con esencias florales y néctares, con exóticas hierbas, envolvente de uva, de aguacate & yogurt y de chocolate, además de masaje con barro y lodo (ibídem).

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 a 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 (ibídem).

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

Además amplían sus ofertas una serie de tratamientos naturales como: hidroterapia, facial, limpieza profunda, hidratante, cuidados específicos, corporales, servicios de estéticas, envolvente, masaje relajante, exfoliante, drenaje linfático, masaje anticelulítico, masaje reductivo, masaje energizante. (Martínez, Soto y Moya, 2006) (Ver anexo 3).

En Cuba existen hoteles que brindan servicios con spa entre los que se encuentran:

Barceló Cayo Santa María, Hotel Paradisus Princesa del Mar Resort & Spa, Barceló Cayo Santa María Resort, Hotel Occidental Royal Hyde Hawai Cayo Ensenachos, Paradisus Río de Oro y el Centro Termal Elguea (Ver anexo 4).

Importancia

Los spas, 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. 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 Moya, 2006).

El centro termal Elguea es considerado uno de los más importantes del país por sus aguas minero medicinal y su infraestructura. A pesar de las potencialidades que tiene la instalación no se han logrado elevar los ingresos y el número de turistas que visiten el lugar, por lo que fue necesario realizar un estudio de la

literatura especializada en estrategia y planes estratégicos que contribuyó al desarrollo de las bases teórico metodológicas del procedimiento propuesto.

1.4 La planificación estratégica

Definición

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como "un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito" (Prospero, 2007).

La planificación requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

Su estrecha relación con los tipos de acciones antes mencionadas y su alcance condujo a clasificar la planificación en:

Táctica: "Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad" (ibídem).

Operativa: "Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones" (Ibídem).

Estratégica: "Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización" (ibídem).

Si bien resulta ostensible un conjunto de características que tipifican cada tipo de planificación, en términos generales, puede concebirse como un proceso eminentemente creativo, de decisión y orientación cuyo valor radica, en mayor

medida, en su propio decurso y su éxito depende de la realización completa e interrumpida del ciclo gerencial por lo que no concluye con la confección de un plan. Su sistematicidad, elemento distintivo, está determinada por la posesión de una metodología específica y la secuencia lógica de eventos donde se exponen las vías para lograr los deseos de la organización. Por consiguiente, involucra a todos los recursos humanos, tanto para la toma de decisiones como para la ejecución de las acciones orientadas y conducentes al éxito organizacional, consignadas y descritas con nitidez en el denominado plan, que no sólo constituye guía del accionar sino que ha de permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización en el transitar de la situación actual (presente) a la deseada (futura) (Vega, 2008).

Toda entidad debe diseñar planes estratégicos para lograr sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la entidad (ibídem).

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor, gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio (ibídem).

El sector turístico debe trabajar en la búsqueda de mecanismos adecuados que garanticen un servicio de alta calidad ya que esta es una de las exigencias internacionales, y de la calidad del servicio que recibe el turista, dependerá el alto grado de satisfacción durante su estancia en la instalación turística y la fidelización para pagar de nuevo por estos servicios (ibídem).

El logro de una buena planificación estratégica en el turismo permite ofrecer lineamientos consecuentes para la actividad de la entidad, ayuda a los dirigentes a tomar decisiones y se cometen menos errores. En la industria hotelera existen particularidades que hacen importante una buena planificación estratégica entre las que se encuentran: Las necesidades, gustos y preferencias de los turistas

cambian rápidamente, así como el entorno que rodea al sector turístico. Las empresas que integran el sector turístico están relacionadas. Las empresas que ofrecen servicio implicadas en alto grado de contacto con los clientes tienen dificultad para estandarizar los servicios. El sector turístico es intensivo en capital y en fuerza de trabajo, y las innovaciones en el mismo son fácilmente imitables. La oferta demanda y tecnología son únicas. La Planificación Estratégica tiene sus ventajas y desventajas en el sector turístico. Ofrece lineamientos consecuentes para la actividad de la empresa. Ayuda a los dirigentes a tomar decisiones y reduce el peligro de cometer errores. Prevé los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven (ibídem).

Entre las desventajas que tiene la planificación estratégica en el sector turístico se encuentran: Exigen una considerable inversión de tiempo, dinero y personal. El mantenimiento de un sistema de planificación estratégica implica nuevos gastos. Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo (ibídem).

El plan estratégico: considera la participación de la comunidad como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo. Entiende que la validez de las propuestas y su posibilidad de concreción no dependen de la racionalidad técnica, sino que son el resultado del consenso convalidado a través de un amplio respaldo social. Es legítimo mediante el compromiso y la movilización de esfuerzos de la organización, quien es responsable con las decisiones que se tomen y sus consecuencias. Opera sobre el análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permite la definición y priorización de las líneas estratégicas. Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles de dirección de la entidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras. Asume que el alto grado de incertidumbre de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo. Tiende a fundirse con la gestión en una única estructura permanente y flexible que garantiza el seguimiento y la toma de decisiones de manera ágil y cotidiana. Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para

la organización, así como el análisis de sus debilidades y amenazas. Y permite prevenir los problemas antes de que surjan evitando que se agraven.

A partir de las reflexiones realizadas, es oportuno ofrecer algunos conceptos dados por diferentes autores sobre lo que es una estrategia, así como los diferentes niveles de la misma.

Definiciones de estrategia:

Según Chandler es la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Andrens plantea: es un patrón de objetivos y de los principales políticas y planes para conseguir esos objetivos establecidos de modo que definen en qué clase de negocio está o quiere estar y que clase de empresa quiere ser. Son los medios que se necesitan para lograr

Tabatoni y Jarniou: Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Hofer y Schendel: Son las características básicas del match que la organización realiza con su entorno.

Menguzato y Renau: Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.

Niveles de estrategia:

La estrategia de nivel corporativo: La formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes ¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio? ¿Cómo asignar los recursos?

Estrategia de unidad de negocio : Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular, trata

con preguntas tales como las siguientes ¿cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué clientes intenta servir? ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones: producción, marketing, recursos humanos, finanzas, etc,

Estrategia a nivel funcional: esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas, finanzas, investigación y desarrollo, marketing, recursos humanos, por ejemplo si la estrategia a nivel de negocio exige el desarrollo de un nuevo producto, el Dpto. de investigación y desarrollo elaborará planes sobre la manera en que ese producto será desarrollado (Menguzato, M. y Renau, J. (2001)).

1.5 Análisis de los procedimientos para el diseño de planes estratégicos en entidades turísticas

En la bibliografía consultada se analizaron varios procedimientos para el diseño de planes estratégicos como Weiricht (1990), Koontz (1991), Yáñez (1991), Stoner (1996), Koontz y Weiricht (1995), Jarrillo (1996), Navas y Guerra (1996), Hill y otros (1996), Martínez (1997), Díaz y otros (1998), Gárciga (1999), García (2009) y el modelo del Mintur (2010) (Ver anexo 5).

La investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, permitieron arribar a las siguientes conclusiones.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

- 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 disfrutaron de los servicios que ofrece el turismo de salud como modalidad turística.
- Se consultaron procedimientos de numerosos autores lo que demuestra que existe una fuerte base teórica y metodológica para trabajar la estrategia, no obstante fue necesario elaborar un procedimiento que responda a las características del Hotel & Spa Elguea.

*Diseño del procedimiento general
para la elaboración del plan
estratégico en hoteles & Spa*

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN HOTELES & SPA

2.1 Introducción

El hecho de conocer la razón social de su existencia, su identidad y las características generales del entorno donde actúa, estableciendo su sentido de salto al futuro, no le es suficiente a la entidad de alojamiento turístico. Necesita establecer dentro de ese gran sentido de salto una mayor precisión sobre el estado deseado: qué dirección o rumbo tomará, cómo se debe hacer, y para definirlos necesita evaluar su posición actual (Martínez y col, 2009).

En el pasado, los hoteles podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las entidades hoteleras. En este contexto dinámico, la **planificación estratégica** se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto (Ansoff, 1985; Dessler, 1994; David, 1997; Covey, 1998 y Chiavenato, 2001).

El elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo del hotel es el diagnóstico estratégico, el cual permite configurar una idea de las influencias claves que son necesarias considerar para la elección estratégica.

A partir del análisis realizado en la bibliografía consultada y teniendo en cuenta las características y condiciones del hotel objeto de estudio, se decidió diseñar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa Elguea a partir del modelo elaborado por el Mintur, donde se pudo corroborar la superioridad metodológica de este procedimiento.

Es por ello que el **objetivo central del presente capítulo** es el diseño de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en hoteles & spa , que vincula las tendencias actuales de la planificación estratégica en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento con las necesidades específicas de las entidades hoteleras de turismo y salud , integrando para ello los aspectos más significativos de las metodologías estudiadas con las peculiaridades de los hoteles & spa y teniendo en cuenta el tamaño , la tipología y la categoría de la instalación.

2.2 Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento

Según lo planteado en el marco teórico referencial, la planificación estratégica mejora el desempeño de cualquier institución: al establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos. Además, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo. La planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial, quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada, lo cual demuestra que la práctica de la planificación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una entidad pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las características cambiantes propias de su entorno.

En consecuencia se proponen en la presente investigación, requisitos a tener en cuenta para diseñar el procedimiento, que permitan elaborar el plan estratégico en los hoteles objeto de estudio, entre ellos se encuentran:

Planificación rigurosa: La planificación rigurosa implica contar con un nivel alto de información, realizar los ajustes precisos en las etapas y pasos para su implementación, considerando las características y necesidades del mercado objetivo. Debe tener una flexibilidad tal, que permita al hotel adecuarse a los

clientes a los que se les oferta un servicio especializado de salud, bienestar y de mejoramiento en la calidad de vida.

Información suficiente y fiable: El procedimiento debe ofrecer información real, posibilitar precisión, fiabilidad y el análisis adecuado de las condiciones específicas de la entidad hotelera & spa. Debe brindar los elementos para ser adecuado a instalaciones dedicadas al turismo de salud, como modalidad especializada en este tipo de producto turístico.

Brindar un análisis y valoración del mercado meta: Es necesario en un procedimiento para el diseño del plan estratégico del hotel & spa, tener definido el mercado meta, para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades reales y potenciales de los clientes. También considerar las expectativas, gustos, preferencias y motivaciones fundamentales del tipo de segmento turístico dedicado al turismo de salud, para que la estrategia de la instalación propicie el rediseño continuo del producto en correspondencia con estos elementos.

Garantizar la calidad en la gestión: El funcionamiento del proceso estratégico requiere de una alta preparación de los directivos para la mejora continua de los procesos y operaciones llevadas a cabo en la entidad, así como una concepción sistémica de la organización, la tecnología y las personas para garantizar el desempeño eficaz del hotel.

Diagnosticar las fortalezas y debilidades del hotel: El procedimiento debe incluir para el logro de una planificación estratégica exitosa, los elementos positivos y negativos internos del hotel, así como las causas y condiciones que motivan estos resultados y las medidas para solucionar las deficiencias, aprovechando las fortalezas.

Determinar las ventajas competitivas: El procedimiento debe llevar al análisis del producto que se oferta de manera integral, definiéndose las ventajas que tiene el cliente si comprara el hotel & spa, teniendo claridad en los principales atractivos que comprende el producto y/o servicio. Elementos como la naturaleza, forman parte integrante del producto salud y calidad de vida. El turismo de salud por ser una modalidad tan especializada y no ser un tipo de

turismo masivo, debe prestar la máxima atención a la información detallada del producto que se oferta, para lograr despertar el interés en el cliente.

Rentabilidad del producto y/o servicio: El procedimiento debe conducir a un análisis económico - financiero para garantizar la eficiencia en los resultados. Este análisis se hace imprescindible para la dirección de la instalación y los comerciales, de manera que les permitirá modificar estrategias en dependencia de los aportes o pérdidas recibidos.

2.3 Fundamentos conceptuales del procedimiento para elaborar el plan estratégico en hoteles & spa

La elaboración del plan estratégico exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos; asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores (Stoner, 1996; Martínez y Col. 2009).

El plan estratégico es la herramienta gerencial no autoevidente de un sistema de objetivos a largo plazo, basado, ante todo, en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición personal del dirigente (Montaño, 2004).

Cuando se diseña un plan estratégico en entidades dedicadas a la oferta de turismo de salud, hay que tener presente, que son instalaciones donde la belleza y calidad de vida se convierten en un reclamo imprescindible para el establecimiento hotelero. La mayoría incluye supervisión médica en sus tratamientos. Prado, (2000) plantea que el turismo de salud se centra fundamentalmente en los cuidados del cuerpo, del bienestar físico - emocional y en el tratamiento de determinadas enfermedades. Se alterna con actividades deportivas, recreativas y su vinculación con la naturaleza. Persigue la revitalización del cuerpo y el espíritu para combatir el desgaste provocado por el continuo estrés de la vida moderna. La necesidad de un acercamiento mayor a la naturaleza y la demanda de una modalidad de ocio y de turismo más saludable y

humanizada (alejada de la masificación) constituyen las nuevas corrientes exigidas por parte de los ciudadanos (ibídem).

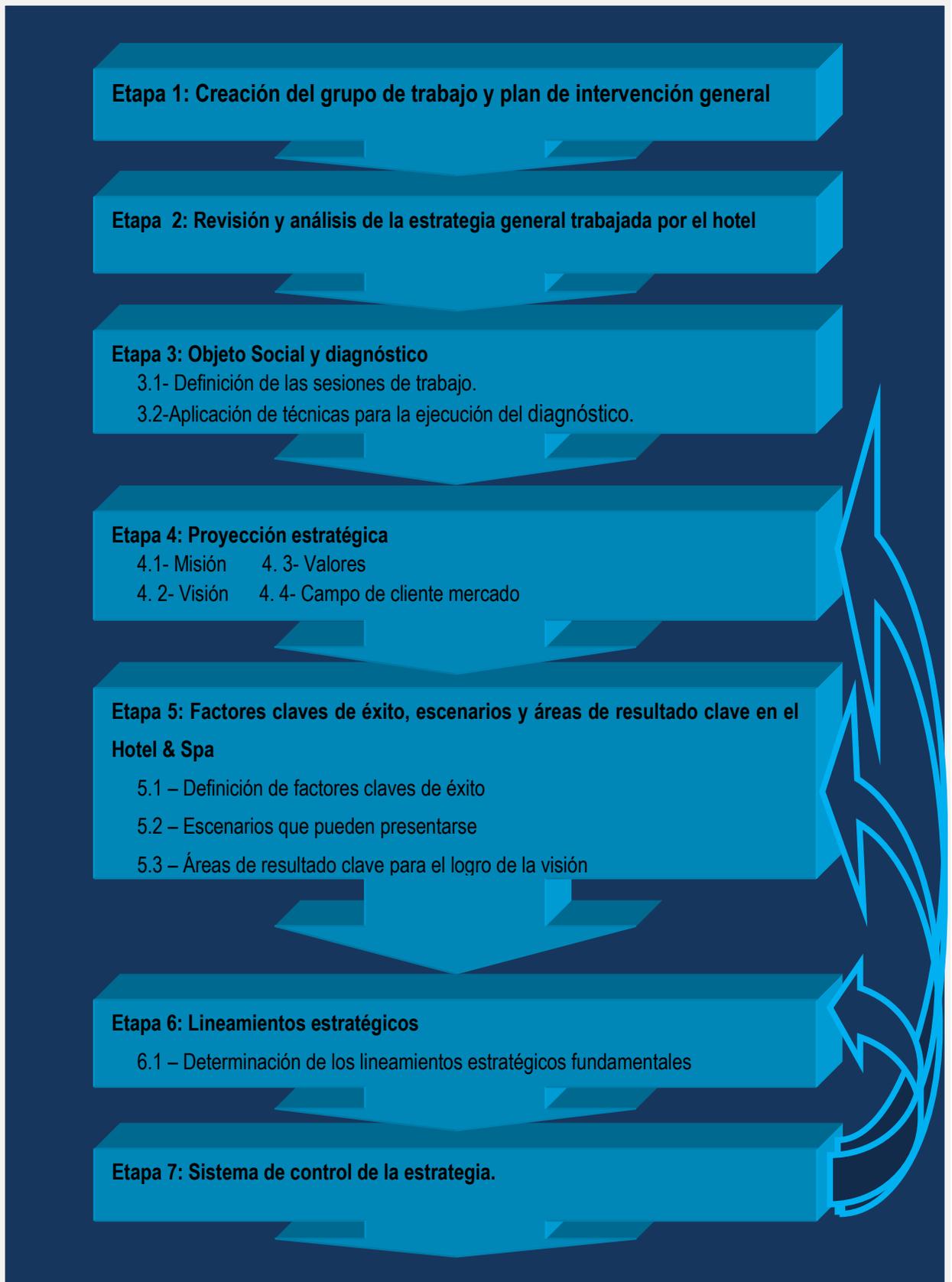
Por tanto, en la elaboración del plan estratégico, hay que tener presente la gestión dedicada a este tipo de servicio como parte integrante del sistema hotelero. Hay que contar con directivos con una concepción sistémica e integral del producto que se está ofertando. No basta que sea declarado el interés de la entidad hotelera de asumir el procedimiento, dado que 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 aplicado ejerce sobre la entidad hotelera, describiéndose la secuencia lógica que se establece para la elaboración del plan estratégico y su adecuado funcionamiento (ibídem).

Es importante señalar que, para el diseño del plan estratégico del hotel con estas características, se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, especialistas y asesores, que luego de someterse a acciones de capacitación para concientizar los elementos esenciales de su objeto social, apliquen en la empresa un conjunto de métodos y técnicas que fueron utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, etc, para lograr conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento aplicado se irá precisando, brevemente, en cada momento, sus características generales.

El procedimiento propuesto consta de siete (7) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dicho procedimiento reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento propuesto consta de las etapas siguientes:



A continuación se expondrán las características de cada etapa

Etapa 1: Creación del grupo de trabajo y plan de intervención general

Se considera la primera etapa, pues sienta las bases para que el procedimiento sea llevado a cabo de manera correcta. Para el convenio que integrará el compromiso de la dirección, funcionarios y trabajadores, en el proceso de planificación estratégica, es necesaria la formación de un grupo de trabajo, que responda a las diferentes etapas del procedimiento haciéndolas cumplir con la calidad requerida.

El grupo que se dedicará a esta actividad, debe estar integrado por el consejo de dirección, especialistas, así como todas aquellas personas que puedan aportar ideas, criterios y valoraciones necesarias para desarrollar el trabajo con efectividad, incluyendo la participación en este proceso de indagación, del personal especializado en los servicios del spa, así como de las organizaciones políticas y sindicales, quienes pudieran brindar otras informaciones de interés en aras de acorrallar los problemas existentes y mostrar las potencialidades que pueda tener la instalación en tal sentido, quedándose de esta forma conformado el equipo multidisciplinario.

Por supuesto, que al grupo de trabajo se integra el investigador como profesional capaz de modelar los diferentes momentos para el desarrollo del proceso de investigación, además de ser la persona que tiene el conocimiento para sugerir las técnicas y procedimientos que se deben de seguir, en correspondencia con la actividad que se esté efectuando.

El equipo debe capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales, tener presente el enfoque y tratamiento que se le debe dar a los problemas que existen en los momentos actuales en el hotel.

El grupo deberá asumir las siguientes premisas:

- El tener problemas, no constituye uno, lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deben asociarse los problemas al agobio o la desesperación.
- Cada problema, debe identificarse y clasificarse a partir de la esencia de

la labor.

- Los problemas deben despersonalizarse, es decir, no buscar culpables.
- Es necesario analizar los problemas desde distintos ángulos, es decir, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas, lo cual facilitará madurar las posibles soluciones.

Luego de constituido y preparado el grupo, es recomendable elaborar un plan de intervención para el desarrollo de las diferentes etapas del procedimiento, donde se precisen las fechas y organización de las sesiones de trabajo proyectadas, desglosadas en etapas, pasos, objetivos, acciones, fecha y responsables.

Se dará el adecuado seguimiento a la ejecución de este plan, controlando la calidad con que se desarrollan sus etapas.

Etapas 2: Revisión y análisis de la estrategia general del hotel

Es necesario realizar una revisión de las proyecciones que ha tenido el hotel en la actualidad, definir los elementos favorables que han integrado sus objetivos y las dificultades que presenta la estrategia que tienen definida. Se debe valorar en qué medida se reflejan objetivos estratégicos y acciones para la mejora e integración del spa, como atractivo fundamental del hotel. Los resultados de esta auditoría a la estrategia, serán provechosos como puntos de análisis con la dirección del centro y como elementos a tener en cuenta para el diseño de la estrategia del hotel & spa.

Etapas 3: Objeto Social y diagnóstico.

Es necesario tener una clara definición de las actividades previstas a desarrollar por el hotel & spa, el objetivo para lo que fue creado, su razón de ser y productos más significativos, en los que tiene que tener un lugar preponderante, el spa.

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual del hotel, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. Constituye el punto de partida hacia un objetivo superior: lograr la proyección estratégica de la

organización y así determinar el camino hacia el logro de la eficacia y eficiencia que hoy se reclama.

Las personas encargadas de llevar a cabo este paso tan importante deberán tener una mirada integral hacia los subsistemas que componen el hotel y la inserción del spa para el éxito de su desempeño.

El diagnóstico garantiza que sean determinados los problemas internos que presenta el hotel, se pongan poner al descubierto los factores y las causas que los ocasionan, se exponga con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que se puedan adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos y evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones así como las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Son válidos los criterios generales trabajados en la Guía metodológica para el diagnóstico en el proceso de perfeccionamiento empresarial (Colectivo de autores, 2008) que aborda las características que debe tener un proceso de diagnóstico empresarial, las cuales se describen a continuación:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando siempre desde la base hasta los máximos niveles de dirección.
2. En principio, el diagnóstico, no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica, a menudo resulta difícil hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, porque también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedece al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido. Por ello, resulta aconsejable no limitarse solamente a los problemas y a sus causas, evitando abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que, en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a

problemas detectados, siempre y cuando, las soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.

3. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.

Es importante tener presente que en ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, pues solo basta con que alguien haga una pregunta, que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otra forma, para que comience a generarse el proceso de cambio.

4. El diagnóstico promueve la necesidad del cambio e indica, de manera más concreta, los problemas existentes y las modificaciones que se deben instrumentar gradualmente obteniéndose un cuadro completo de la situación de la entidad y de las medidas a tomar para erradicar las deficiencias.
5. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una activa participación de los trabajadores, de forma que se logre promover en ellos la sensación de ser “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.
6. Se hace imprescindible en el proceso de diagnóstico poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción

- con su activa participación en el desarrollo de esta etapa, ya que se sienten que están conociendo toda su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por sí solos. Si se pierde esta oportunidad puede resultar demasiado tarde para solicitar la participación de los trabajadores en la etapa de estudio.
9. Es importante que durante el proceso de diagnóstico se prepare bien en las técnicas existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad,. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
 10. El grupo que realiza el diagnóstico deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, para esclarecer cualquier duda que tengan sobre el proceso, siendo cuidadosos y aplicando el método de escuchar más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento respecto a lo que les plantean, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, que inspire en todo momento confianza, para poder demostrar que el objetivo es propiciar un cambio que favorezca a toda la entidad, por lo cual es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
 11. Durante el proceso de diagnóstico es posible que se descubran problemas de los cuales la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se conocieran, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se produzcan una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
 12. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, todo lo que limita una actuación diferente y superior, y en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.
 13. En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la utilización de técnicas, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico existentes, incluidos

las encuestas y entrevistas.

Fases propuestas para el desarrollo exitoso del diagnóstico

Fase 1. Determinación del grupo de diagnóstico

Personas que se dedicarán de forma profesional a realizar esta actividad; en este caso el investigador es quien realizará el proceso de diagnóstico en el hotel, con la participación activa del personal implicado en el grupo de trabajo.

Fase 2. Cronograma para el diagnóstico

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realiza el mismo, en cada una de las estructuras del hotel a diagnosticar y por cada sistema definido.

Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

Fase 3. Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel.

Caracterización general del hotel objeto de estudio

La caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez et al., 2009).

Análisis externo

Permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y puedan favorecer si son aprovechados, así como en forma de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno, en caso de manifestarse y no ser considerados, inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio (Acebedo, 2002 y Martínez et al., 2009). Es necesario tener presente en el análisis del entorno los aspectos positivos y negativos que pueden afectar la actividad del spa como área que

incide de manera directa en la venta o no del hotel, por constituir uno de sus principales atractivos. Se debe determinar qué factores inciden favorablemente en su desarrollo y cuáles no.

El análisis externo se realiza en dos fases:

1. Análisis del **entorno general o macroentorno** a partir de los factores claves del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002 y Martínez et al., 2009).
2. Análisis del **entorno competitivo o microentorno** del hotel a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos. En la particularización del entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector al cual la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reúnen información sobre el mercado y los competidores, y evalúan su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. Por esa razón es recomendable valorar los hoteles que tienen incorporado el spa y realizar análisis comparativo, considerando sus particularidades y ventajas con relación a la organización.

Es importante el estudio de las fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado, el inspirado por Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones empresariales cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las organizaciones (Martínez et al., 2009).

Análisis Interno

Por ser una organización que se encuentra en proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se recopila y analiza la información organizada según los subsistemas que establece el perfeccionamiento, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la dirección del hotel (Martínez et al., 2009).

El análisis interno se realiza como parte del diagnóstico estratégico de la entidad hotelera, tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, los que son organizados por el autor para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización objeto de estudio.

Principales características del proceso de diagnóstico en hoteles & Spa

El diagnóstico estratégico tiene características específicas para el caso de hoteles & spa dadas las particularidades de dicha área, las cuales constituyen propuesta de la presente investigación.

1. El diagnóstico se desarrolla en todo el hotel y de forma particular en el spa, comenzando siempre de abajo hacia arriba.
2. Al elaborar de modo gradual el cuadro completo de la situación del hotel, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica los tipos de modificaciones que se necesitan, debiendo prestar especial atención al área del spa.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse de manera correcta el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación y compromiso de los miembros del hotel & spa, de forma que se logre promover la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los directivos y trabajadores para los cambios necesarios. Es necesario incentivar el conocimiento acerca de las demandas con relación al turismo de salud y el enfoque de la instalación hacia el logro del bienestar físico y mental del cliente.
4. Se deben considerar las particularidades de los clientes que visitan el spa y su nivel de satisfacción, opinión con relación a las condiciones del hotel para su

bienestar. Por lo que resulta importante analizar los resultados de las encuestas y entrevistas formuladas a los clientes.

5. El diagnóstico estratégico debe tener carácter sistémico, valorándose la integración del spa con las demás áreas del hotel para el logro de un producto enfocado hacia los gustos y preferencias del cliente.

6. La capacidad potencial de los miembros del hotel para resolver los problemas se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, dado porque sienten que descubren la verdad y aprenden a diagnosticar los problemas.

7. En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda enfocados sobre todo a la situación comercial del hotel, con relación a la integración del spa.

Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico.

Con relación a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo, el empleo de la matriz DAFO (Koontz & Weihrich, 2001 y Martínez, 2001). Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales y económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del hotel, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicas, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas (Martínez y col, 2009).

Es necesario previamente, aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas, y técnicas de previsión, que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de especialistas, escenarios y correlación de tendencias.

Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles (Herrera y Col, 2001). Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el hotel se hace tan determinista como antes.

Por tanto se asume que:

- La visión resume los valores y aspiraciones al nivel del hotel.
- La misión traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los objetivos son tareas a desarrollar para cumplir con la misión.
- La DAFO contribuye el análisis interno y externo y además ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones (Koontz & Wehrich, 2001).
- La estrategia integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- El hotel, entonces, está preparado para fijar su dirección organizativa.

Para realizar un completo análisis de la empresa y del entorno que la rodea, el instrumento más común que se emplea es el llamado **Análisis DAFO**. Esta matriz permite identificar internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad. Este método de análisis está considerado como de gran valor por parte de las empresas y organizaciones que lo utilizan gracias a su sencillez y, a su vez, a la amplitud que abarca en su marco de análisis. Una empresa ágil y dinámica será capaz de convertir una amenaza del mercado en una oportunidad de negocio.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DAFO compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que la propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (amenazas y debilidades) así como las fortalezas y oportunidades (ver anexo 6).

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz DAFO, se ponderan en una escala catalogándolos en valores como sigue:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros. (DAFO)
- Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas; amenazas, con signo negativo; entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad de la empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados.

Sobre el mismo eje “x”; pero con signo positivo (+), se representan las oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

Por otra parte, el eje de las coordenadas “y” representa a las variables internas; fortalezas con signo positivo y debilidades con signo negativo. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reducen el desarrollo exitoso de una estrategia para el hotel, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la tendencia del hotel.

A partir de los resultados obtenidos del cruzamiento de las variables se determina el problema, la solución y el posicionamiento estratégico.

¿Qué es el Problema Estratégico General?

Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

¿Qué es la Solución Estratégica General?

Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

¿Qué es el Posicionamiento Estratégico?

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante.

Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

¿Cuáles son los posibles Posicionamientos Estratégicos y qué significa esto?

Ofensivo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

Defensivo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

Adaptativo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

Supervivencia: Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas (anexo 7).

Existen otras técnicas que complementan el Diagnóstico Estratégico, y nos permiten obtener información de la organización como:

- El Brainstorming que es una técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.
- La entrevista estructurada es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- La observación es una técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver la manera en que se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.
- La Técnica 6-3-5, o sea, seis personas generando cada una tres ideas en un lapso de tiempo de cinco minutos.
- Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter: Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuáles se quiere estar y qué otros conviene abandonar, en suma qué estrategia se debe adoptar.

Fase 4. Seguimiento y control al proceso de diagnóstico:

En el proceso de desarrollo del diagnóstico es recomendable darle seguimiento periódicamente a la marcha del mismo por parte del consejo de dirección de la entidad, chequear cada una de sus fases, y realizar las correcciones precisas en cada una de ellas.

Etapas 4: Proyección estratégica.

La determinación del propósito estratégico se basa en determinar o actualizar la misión, visión, valores y definir el campo cliente mercado.

4.1- Misión

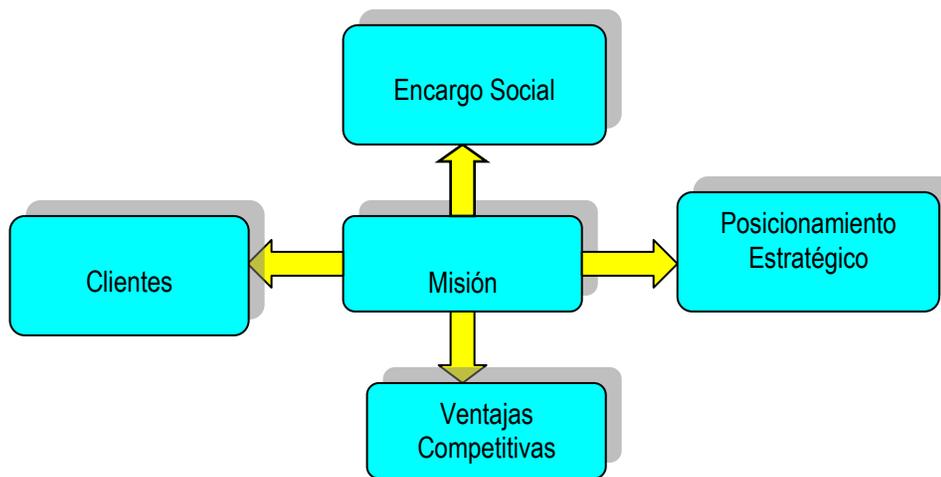
Los términos, misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Wehrich, 2001).

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados, así como el grado en que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimiento (Monge, 2009).

Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación, por lo que es necesario que la alta dirección, los ejecutivos claves y todos los empleados se vinculen en la elaboración de la misma (ibídem).

Además, es usual que no todos los miembros del equipo de dirección en la entidad compartan o tengan claridad en la misión, por tanto hay que involucrar a todas las áreas claves para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Todos los objetivos tienen que integrarse a la razón de ser de la entidad. ¿A qué preguntas debe responder?

- ¿Cuál es nuestra función como organización? (encargo social)
- ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)
- ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)
- ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (ventajas competitivas)



Hay que tener en cuenta varios requisitos para definir la misión: que sea amplia, pero a la vez concreta, motivadora y posible, de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible. Con la misión se conoce el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores (valores).

El definir una adecuada misión en un hotel & spa repercute en la calidad y verticalización de todas las operaciones realizadas hacia el turismo de salud.

De una manera coherente permitirá desarrollar todas las áreas del hotel en función de la integración del producto que se pretende ofertar. Llevar una misma línea de actuación propiciará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera. La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su accionar, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, conocer el área que abarca la empresa. Puede ayudar a definir las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Es imprescindible que la misión sea del conocimiento de toda la organización: clientes de la empresa, trabajadores, proveedores, entidades públicas y grupos con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver (ibídem).

4.2 – Visión.

Un paso esencial del procedimiento es la determinación de la visión, y no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra el estado deseado posible que se plantea la entidad

hotelera y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa manera conformar el plan estratégico (Martínez, 1999; Martínez y Col, 2009).

En los hoteles & spa la visión debe reflejar a dónde se pretende llegar en materia de turismo de salud, abordándose la calidad que se busca del producto turístico que se oferta vinculado a la calidad de vida y mejora de salud de los clientes. Esta debe ser realista, viable, simple y clara, implica un desafío para toda la organización, refleja las metas y aspiraciones de los implicados, lejana pero también cercana en términos de tiempo y compromisos organizacionales, capaz de concentrar la atención, respecto a su alcance y el tiempo, convertible en metas y estrategias, articulada y controlada por la alta dirección y derivada de un sentido de continuidad de la dirección.

Pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se presentan. Se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito. Se requiere también tener una visión clara: sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar. Dice un dicho “sin visión no hay ocasión”. El elemento clave que mueve la mente del estratega es la visión proyectada a largo plazo, sin ella el hotel & spa, no puede articular objetivos y acciones en busca del desarrollo de este tipo de servicio para su adecuada comercialización (Arana, 2007).

La visión que guía a la dirección de la entidad no sólo está en su pensamiento sino también está presente en el plano afectivo, elevando el sentido de pertenencia ya que emerge de sus propias necesidades. El gerente necesita tomar contacto emocional con la visión, así es como asume el compromiso y la responsabilidad de alcanzar esta. Es la pasión que se desarrolla por la visión, lo que lo mantiene motivado a realizar acciones estratégicas dirigidas a materializar esta (ibídem).

4.3 – Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales ocurre mayor inclinación por su grado de utilidad personal y social. Para definir los valores de la entidad lo primero que hay que hacer es establecer

los valores fundamentales entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores a partir de los cuales se va determinando el grado de importancia de cada valor. Una vez que se han especificado los valores se debe actuar bajo los mismos como prioritarios.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los del hotel con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

Es posible tomar como punto de partida que los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes del hotel deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión (Portuondo, 1998; Tena, 2000; Herrera, 2000; Ronda, 2002).

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar los valores que tiene la organización, los valores que no tiene y necesita tener, identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Los valores compartidos orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayuda a implementar una dirección estratégica, a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes así como promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros.

4.4 – Campo de cliente de mercado

Es necesario definir los segmentos de mercados reales y potenciales a los que puede ser vendido el hotel & spa. Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operara. En este punto, sería útil que se comente si se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve; si se han efectuado encuestas entre sus actuales y potenciales clientes, si se tuvo acceso a informes o estadísticas elaboradas por terceros o artículos periodísticos, si se ha conversado con gente bien informada sobre el sector de la actividad hotelera, o alguna otra fuente confiable.

La actividad puede dividirse en segmentos de mercado. Se debe dividir el mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los

mismos. Se pueden clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de los productos y servicios.

Segmentación de clientes sobre la base de criterios objetivos.

- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
- Principales factores de crecimiento en cada segmento.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen de ventas por segmento.
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.
- Segmento de mercado más atractivo.
- Factores claves de compra para los consumidores.

Etapas 5: Factores claves de éxito, Escenarios y áreas de resultado clave en el Hotel & Spa.

5.1 – Definición de factores claves de éxito

Se debe, también, considerar la acción concreta del sector sobre la organización, a través de la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la entidad (Factores claves de éxito).

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguir a la empresa de la competencia haciéndola única. Es importante que se conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no se identifican no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos. La matriz DAFO facilita este proceso ya que permite establecer, en el ámbito interno, las Fortalezas y Debilidades, las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá. Compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que la propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con esta herramienta se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado (López, 2002).

5.2 Escenarios que pueden presentarse

En este sentido, la mente del estratega siempre tiene planes para el futuro, constantemente está visualizando opciones y evaluando escenarios porque tiene un propósito claro, articulado en objetivos definidos. No solamente ve las circunstancias presentes, sino que está captando patrones y alternativas que otros no ven, como consecuencia de haber desarrollado el hábito de “alzar sus ojos hacia el horizonte y ver más allá de la coyuntura en que vive”, lo cual le permite tener capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, al prever los problemas y sus soluciones, porque la mente del estratega piensa con visión de largo plazo, con sentido de propósito, no se entretiene en lo cotidiano y de corto plazo.

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. Por **escenarios se entiende** la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar el hotel de un

horizonte temporal determinado, en este caso hasta el 2011, y que ejerce influencia en su comportamiento (Tena, 2000). Habría que analizar las variables, entornos que podrían o no afectar el funcionamiento del hotel & spa de acuerdo a las características de su mercado. Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación, y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo.

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios:

Positivo	Muy positivo	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave	Es el comportamiento más positivo que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo (Martínez y Col, 2009).

5.3 – Áreas de resultado clave para el logro de la visión

Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales. No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización. No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización. Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica y deben ajustarse a la organización.

Etapas 6: Lineamientos estratégicos

6.1 – Determinación de los lineamientos estratégicos fundamentales

En esta etapa, teniendo presente todos los elementos trabajados anteriormente se determinan las proyecciones estratégicas generales necesarias en el hotel. Muchas de ellas pueden definirse ya a partir de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico.

Trazar una estrategia en el turismo es de gran importancia pues el sector constituye una fuerza económica importante, la oferta turística parece seguir creciendo y la demanda se mantiene constante o crece más lentamente, por lo que la rivalidad es cada vez mayor así como la creciente competencia a escala internacional.

Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz D.A.F.O. se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para al logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas (Martínez, 2001).

Etapas 7: Control de la estrategia.

El control constituye una condición indispensable de planificación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, así como, en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez y Col, 2009).

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en hoteles & spa y entidades con condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización (ibídem).

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa Elguea se realiza sobre la base del análisis de diversas metodologías para la elaboración de estrategias generales, contextualización realizada al procedimiento propuesto por el Mintur para las entidades turísticas, así como la experiencia que existe sobre la actividad.
2. El procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa Elguea consta de 7 etapas: Convenio y plan de intervención general, revisión y análisis de la estrategia general trabajada por el hotel, objeto social y diagnóstico, proyección estratégica, escenarios, áreas de resultados claves, factores claves de éxito del hotel & spa, lineamientos estratégicos y sistemas de objetivos, plan de acciones para el cumplimiento de los objetivos y control de la estrategia.
3. El análisis matricial DAFO y otras herramientas aplicadas contribuyen al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico y por consiguiente al desarrollo del procedimiento propuesto.
4. El plan estratégico en hoteles & spa, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
5. En el procedimiento para el plan estratégico de hoteles & spa deberán implicarse todos los directivos de la entidad, pues en esta modalidad cada día es más necesario el empleo del mismo, por las características del mercado actual y la constante incertidumbre que este presenta.

*Validación del procedimiento
propuesto para la elaboración del
plan estratégico en el Hotel & Spa
Elquea*

Capítulo 3



ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL HOTEL & SPA ELGUEA

3.1 Introducción

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de la investigación que se desarrolla en este capítulo parte de la factibilidad de aplicación del procedimiento, por lo que es necesaria su implementación a las condiciones del Hotel & Spa Elguea perteneciente al destino turístico Villa Clara. Son evaluadas además las propiedades fundamentales del procedimiento mediante el criterio de especialistas, considerando las opiniones de los mismos sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir.

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 parcial del procedimiento en el Hotel & Spa Elguea

El Hotel & Spa Elguea ha sido un producto que en las últimas décadas ha sufrido efectos desfavorables en su comercialización, de manera contradictoria a las potencialidades con que cuenta para su desarrollo. Esta instalación tiene un potencial que hasta nivel nacional podría ser de referencia por los servicios de spa que presta, a partir de un moderno equipamiento y profesionales capaces para desarrollar con efectividad estos programas especializados en bienestar de la salud, como una organización capaz de estar en el centro de la competencia a niveles internacionales. Hasta que no sean reconocidas sus potencialidades e integren el spa al producto de turismo de salud que deben vender, no tendrá la instalación los resultados que se esperan.

Según datos estadísticos, del 2007 al 2009 se brindaron servicios en el spa en los que se evidencia, como fue disminuyendo la entrada de los clientes a este centro, lo que demuestra los efectos desfavorables de la comercialización que actualmente presenta el hotel(ver anexo 8)

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en la presente tesis de maestría, se aplican cada una de las etapas y pasos del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el Hotel & Spa Elguea, aplicando técnicas como la entrevista, la observación, técnica 6-3-5, tormenta de ideas, todas con el objetivo de conformar, a lo largo de sesiones plenarias y trabajos de mesa después de cada sesión, el diseño del plan estratégico. En la aplicación del procedimiento propuesto participaron los miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores, todos con experiencia en este tipo de entidad de alojamiento turístico.

Los resultados obtenidos constituyen una base consolidada para la elaboración del **plan estratégico del hotel** lo cual permite, en primer lugar, tener una valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, adecuadas a las características de tipología, categoría y tamaño del hotel y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

Etapas 1: Creación del grupo de trabajo y plan de intervención general

En el capítulo dos se deja claro que el grupo de trabajo debía estar conformado por el Consejo de Dirección, especialistas y todas aquellas personas que pudieran dar su aporte para la solución del problema; en tal sentido el equipo quedó integrado de la forma siguiente:

- Director del Hotel & Spa Elguea
- Jefa de equipo de RR.HH.
- Jefa de recepción hotelera
- Jefe de equipo de servicios gastronómicos
- Jefe equipo de cocina
- Jefe equipo servicios técnicos
- Jefe grupo seguridad interna
- Especialista “C” gestión económica
- Secretario de sesión sindical

- Secretario del núcleo del partido

En análisis con los implicados, se determina realizar el plan de intervención general que se seguirá durante la etapa de desarrollo y solución del problema de investigación, con el propósito de efectuar la planificación y organización adecuada que garantice la eficacia del proceso de intervención, en aras de evitar contratiempos que afecten el buen desarrollo del proceso (ver anexo 9).

Etapa 2: Revisión y análisis de la estrategia general trabajada por el hotel

En esta etapa se determinó que no existe una estrategia, lo que sí existe es la misión, visión y valores compartidos, aunque con dificultades. La misión y visión no reflejan la integración del spa como ventaja competitiva para el éxito de la instalación. Los valores compartidos son numerosos y no muestran un análisis real de la cultura organizacional y de los preceptos que hacen del hotel una entidad diferente.

Etapa 3: Objeto Social y diagnóstico

3.1 Objeto social

Según el director de la División Islazul de Villa Clara y corroborado con el director del Hotel & Spa 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, 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.

3.2 Diagnóstico

Caracterización del hotel

A más de un siglo se remontan los relatos y versiones relacionadas con el descubrimiento y las propiedades mineromedicinales de las aguas del balneario Elguea, una finca que perteneció a Don Francisco Elguea, al cual debe su nombre. La leyenda del esclavo aquejado de una severa afección en la piel que fue separado de los suyos por temor al contagio y que encontró unos manantiales cuyas aguas “milagrosas” lo curaron de su enfermedad, es muy conocida. La noticia corrió rápido entre los pobladores de Corralillo y lugares aledaños quienes bautizaron los diferentes manantiales con nombres religiosos como pasa frecuentemente con estos lugares, así tenemos manantiales conocidos como San Antonio, San Lázaro, San Juan y Santa Lucía, estos mismos manantiales posteriormente recibieron nombres como Suave, Guapo, General, Columna, Piel, Belleza, etc.,

El nuevo siglo trajo consigo la prosperidad, aumentó la popularidad y con él la clientela. Se sustituyó el guano de los techos por tejas, se construyeron casetas para los baños y se mejoraron las vías de acceso. Transcurría la década de los 40, cuando aparecieron otros manantiales y los primeros estudios científicos revelaron nuevas propiedades de las aguas.

El 28 de septiembre de 1959, mediante un contrato de compra venta se adquiere la propiedad del lugar, manteniéndose el nombre con el que se había hecho famoso el balneario. Así comenzó un proceso de cambios que transformaron completamente la finca. Se hizo llegar la electricidad al lugar, se construyeron vías de acceso, un acueducto y 36 cabañas inauguradas en 1964. También se sustituyeron los baños rústicos por piscinas azulejadas. Por su

demanda nacional, en diciembre de 1979 se construye el Hotel Elguea con 70 habitaciones y una piscina de agua natural a unos 600 metros de los manantiales. En 1986 el número de habitaciones se elevó a 106 con la construcción de otro bloque. En 1990 con la creación del Grupo Nacional de Termalismo y a propuesta de este y del Fondo Geológico Nacional se decidió realizar un proyecto que incluía la remodelación capital del hotel y la construcción de un nuevo centro termal, en 1994 con el surgimiento del Mintur y con el la Cadena Hotelera Horizontes, es que se comienza el proceso inversionista. Finalmente el 15 de enero de 1998 quedó reinaugurado el nuevo centro, y para una segunda etapa la remodelación de las actuales cabañas y la construcción de un vial a la playa.

El Hotel Elguea, catalogado como tres estrellas, está constituido por cuatro áreas fundamentales de edificaciones:

1. La Villa Antia dicción
2. El hotel.
3. El centro termal.
4. Los baños rústicos.

La Villa Antia dicción, remodelada recientemente cuenta con varias áreas de edificaciones independientes y de un solo nivel que tienen las siguientes características:

1. Módulo A

- Gimnasio
- Ergoterapia
- Sala de Sicomrelajación
- Enfermería
- Dormitorio de hombres
- Dormitorio de mujeres

2. Tres edificaciones independientes que constituyen el área habitacional distribuidas como módulos B, C y D. En estos momentos 2 de las mismas fueron remodeladas recientemente y la restante se encuentra en reparación capital. Cada una de estas edificaciones cuenta con 12 habitaciones para un

total de 36 habitaciones dobles que disponen de recibidor, minibar, baño privado, aire acondicionado, TV satélite y dos terrazas.

3. Edificación 1

- Infraestructura de servicios: restaurante, comedor obrero, cocina y oficina de jefe de Cocina.
- Almacenes: cámaras congelación y almacén de mantenimiento.
- Farmacia.

4. Edificación 2

- Infraestructura de Servicios Médicos: Cinco Consultas, área de Terapia de Grupo y Sala de Navegación.

5. Áreas Exteriores

- Piscina recreativa
- Ranchón
- Lavandería
- Campo de fútbol
- Parque

El Hotel cuenta con varias áreas de edificaciones que tienen las siguientes características:

1. Edificación 1 (1 nivel):

- Infraestructura de servicios: lobby, recepción, baños públicos, tienda, salón de eventos, restaurante, cocina, comedor obrero.
- Almacenes: víveres, bebidas, viandas y vegetales, lubricantes, combustible y cámara de descongelación.
- Dependencias Administrativas: director, secretaria, director asistente, maitre, jefe de recepción, relaciones públicas, especialista de calidad, chef de Cocina y jefe de almacén.
- Otras dependencias: taquillero de mujeres, taquillero de hombres y baños de empleados.

2. Módulo A(2 niveles):

- Bloque habitacional: 14 habitaciones en nivel 1 y 18 Habitaciones en nivel 2.
- Infraestructura de Servicios: lobby-bar y terraza.
- Dependencias administrativas: ama de llaves.
- Otras dependencias: ropería.

3. Módulo B(2 niveles):

- Bloque habitacional: 16 habitaciones en nivel 1 y 19 habitaciones en nivel 2.
- Dependencias Administrativas: Recursos Humanos.
- Otras dependencias: peluquería, 2 locales de camareras en ambos niveles, enfermería.

La edificación 1 se comunica con los módulos A y B por el primer nivel por un pasillo techado.

4. Módulo C(2 niveles):

- Bloque habitacional: 17 habitaciones en nivel 1 y 18 en nivel 2.
- Otras dependencias: 2 locales de camareras en ambos niveles.

El Módulo A se comunica con el Módulo B por el primer nivel por un pasillo techado.

5. Edificación 2(1 nivel):

- Dependencias administrativas: economía, cajero, 2 oficinas de contabilidad, baño, Informática, O

oficina técnico de seguridad y protección y oficina jefe de grupo seguridad y protección.

- Almacenes: insumos y mantenimiento.

6. Edificación 3(1 nivel):

Infraestructura de Servicios: snak bar, restaurante temático, cocina, baños públicos, sala de juegos.

- Almacenes: bebidas.
- Otras dependencias: cuarto de animación, 2 terrazas, baños empleados

7. Edificación 4(1 nivel):

- Dependencias administrativas: jefe de servicios técnicos y energéticos.
- Almacenes: almacén de mantenimiento y pañol.
- Otras dependencias: 3 oficinas de operarios de mantenimiento, fumigación, cuarto de equipos, baños empleados, esmeriladora, electricista.

8. Áreas exteriores:

- Piscina recreativa.
- Cancha de tenis de campo.
- Cancha de voleibol.

En estos momentos el hotel cuenta con 99 habitaciones, de ellas 4 mini suites y una para minusválidos, que disponen de baño privado, radio, teléfono, aire acondicionado y TV satélite.

El balneario Elguea está situado geográficamente a 10 km del poblado de Corralillo en la provincia de Villa Clara, y a 2.8 km de la costa norte, se encuentra a 110 km de Santa Clara la capital provincial, a 94 km de Varadero y a 220 km de Ciudad de La Habana. El lugar se caracteriza por un relieve llano entre la cota 0 y 5 m sobre el nivel del mar, un promedio anual de lluvias de 969,3 mm, una temperatura media anual de 24,4 grados Celsius y vientos predominantemente del noreste todo esto hacen que tenga un agradable clima tropical durante todo el año. El yacimiento que da nombre al balneario forma una estructura hidrogeológica compleja donde intervienen rocas de edades Jurásico, Cretácico y Neógeno. Existen varios manantiales que mantienen su caudal y temperatura durante todo el año. Estas aguas en su recorrido profundo se enriquecen con diferentes elementos minerales, gases y temperaturas. Han sido clasificadas como cloruradas sódicas, sulfuradas, de baja radioactividad, híper termales (de 36 a 48° Celsius), altamente mineralizadas (52 gramos/litros) y un caudal de 25 litros por segundo. En las zonas de descarga de estos manantiales se han formado deposiciones importantes de fangos mineromedicinales, de un color que va del gris al negro, con gran untuosidad al tacto y un potencial Redox negativo muy apropiado para el tratamiento de afecciones osteomioarticulares y dermatológicas, etc.

El Centro Termal, el cual se encuentra en estos momentos en reparación capital se encuentra unido al hotel por una Galería Techada. Este está dividido en dos áreas fundamentales:

- 1) Área seca:
 - Dirección
 - Estadísticas
 - Dos Almacenes
 - Laborterapia
 - Cuatro consultas de Masajes
 - Podología
 - Fisiatra
 - Enfermería
 - Electroterapia
 - Sicomrelajación

- 2) Área húmeda:
 - Piscinas termales: general, circular, rectangular y tanque de marcha.
 - Once cuartos de bañeras.
 - Sauna.
 - Sala de reposo.
 - Área de fango: área de aplicación, calentador de fango y tres cuartos de bañeras de fango.
 - Inhalaciones: colectivas e individuales.
 - Duchas: circular, jet y horizontal.
 - Taquilleros para damas y para caballeros.
 - Gimnasio.
 - Pasillo técnico.

- 3) Áreas exteriores:
 - Piscina termal.
 - Solarium.

Los baños rústicos se encuentran aproximadamente a 500 metros del hotel. Los mismos cuentan con una serie de piscinas y pocetas azulejadas que se encuentran situadas encima de los yacimientos de aguas termales, razón por la cual está prohibido dar tratamiento en estos baños para evitar la contaminación del yacimiento. Por esta razón, los baños rústicos se conservan en calidad de museo. En esta área existen:

- Piscinas: general, suave y piel

- Pocetas: guapo, callos y columna
- Pozos: garganta, belleza, ojos, carabaña y champú

Las curas hidrotermales no suponen una terapéutica resolutive en los procesos y enfermedades, pero sí pueden actuar favorablemente sobre muchas de sus manifestaciones y reportar beneficios considerables desde el punto de vista funcional.

Sus recursos humanos están distribuidos en las siguientes categorías ocupacionales y nivel de escolaridad, lo cual indica una situación favorable para la asimilación del Sistema de Gestión de la Calidad:

Composición de la Fuerza Laboral por Categoría Ocupacional					
Obreros	41				
Servicio	67				
Técnicos	13				
Dirigentes	14				
Total de Trabajadores	135	F	47	M	88
Composición de la Fuerza Laboral por Nivel Escolar					
6to Grado	0				
9no Grado	20				
12 Grado	58				
Medio Superior	40				
Superior	17				
Total de Trabajadores	135				
Composición de la Fuerza Laboral por Edades					
Hasta 35	49				
36 – 40	29				
41 – 46	17				

47 – 55	32
Más 56	8
Total de Trabajadores	135

– Definición de las sesiones de trabajo

Para la realización del diagnóstico se elaboró un cronograma, con el objetivo de definir cada uno de los encuentros y sesiones de trabajo puntualizando las fechas que se desarrollarán las mismas (ver anexo 10).

Se realiza un diagnóstico donde se recopila y analiza toda la información y los datos relativos al medio natural a partir de la caracterización del Hotel & Spa Elguea.

– Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico

Se aplican técnicas como la entrevista, la observación, tormenta de ideas aplicadas en sesiones plenarias y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión.

Con los resultados que se obtuvieron en la aplicación de las diferentes técnicas se conforma el diagnóstico estratégico y se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO, que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de esta área del hotel. Las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades fundamentales fueron las siguientes:

Debilidades:

- 1- Equipamiento incompleto y otros fuera de funcionamiento por roturas en el spa.
- 2- Insuficiente oferta recreativa.
- 3- Deterioro de la planta hotelera.
- 4- Deficiencia en el sistema contra incendio.
- 5- Limitado poder financiero en moneda nacional.

- 6- No explotación de playa en áreas del hotel por falta de una vía de acceso.

Fortalezas:

1. Calidad y propiedades de las aguas termales.
2. Estabilidad de la fuerza laboral.
3. Trabajo en equipo consolidado.
4. Alto sentido de pertenencia.
5. Único centro termal natural.
6. Contar con un personal especializado y profesional en la actividad balneológica.

Amenazas:

- 1- Alta presencia de vectores (mosquitos, jejenes)
- 2- Problemas con la comercialización y promoción del hotel en el exterior
- 3- Dificultades con la accesibilidad al hotel de turistas nacionales por lejanía de la capital provincial.
- 4- Deterioro paulatino del entorno natural y planta hotelera debido a los efectos de la salinización
- 5- Ubicación del hotel fuera de los circuitos turísticos tradicionales hacia otros destinos.
- 6- Lejanía de los principales aeropuertos, polos turísticos y suministradores.
- 7- Regulaciones legales que no permiten la explotación del balneario natural (pozos, manantiales)

Oportunidades:

- 1- Existencia de una clínica internacional antidroga en áreas aledañas al hotel.

- 2- Contar con la disposición de profesores de la EHT “Alberto Delgado Delgado “para efectuar cursos y otras acciones de la capacitación en el propio hotel.
- 3- Posibilidad de utilización de playas ubicadas en las bases de campismo del entorno.
- 4- Potencialidades reales de atraer campistas de las bases de campismo del entorno hacia el centro de spa.
- 5- Contar con la presencia de una Sede Universitaria en el municipio.
- 6- Relativa cercanía al polo turístico de Varadero.
- 7- Existencia de un proveedor directo (plan Motembo) para el abastecimiento de cítricos y hortalizas.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de especialistas, se otorgó una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la organización (Anexo 11).

Resultados obtenidos en el cruzamiento de las variables internas y externas

En el cruzamiento de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se determina que existen variables que inciden negativamente o positivamente con más fuerza sobre la organización, cuyos resultados se reflejan a continuación:

F5; F6; F1; D1; D2; O6; O4; A3; A2; A5.

El resultado planteado anteriormente significa que tenemos que prestarles mayor atención, tanto por los efectos negativos que estas puedan tener sobre la organización o por los efectos positivos en el caso de las variables que puedan ser aprovechadas para disminuir las consecuencias de las negativas. No obstante, no podemos descuidar que existen otras debilidades y amenazas

potenciales, que de no tenerlas en cuenta podrían convertirse en fuerzas resistentes importantes para la instalación, de igual forma se podría aprovechar el resto de las fortalezas y oportunidades con el objetivo de superar las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas.

Problema estratégico

Si no se logra el completamiento del equipamiento y los que están funcionando por roturas entran en explotación en el spa, así como se supera la insuficiente oferta recreativa y siguen incidiendo el inadecuado proceso de comercialización del hotel en el exterior, las dificultades con la accesibilidad a la instalación de turistas nacionales por lejanía de la capital provincial, unido a la ubicación del hotel fuera de los circuitos tradicionales hacia otros destinos, entonces ni siquiera haciendo valer la calidad y propiedad de las aguas termales, el único centro termal natural activo en el país y contar con un personal especializado y profesional en la actividad balneológica, será posible aprovechar las oportunidades de las potencialidades reales de atraer campistas de las bases de campismo del entorno hacia el centro spa, ni la relativa cercanía al polo turístico Varadero.

Solución estratégica

Si se hace valer la calidad y propiedad de las aguas termales, el spa como único centro termal natural activo del país y el contar con un personal especializado y profesional en la actividad balneológica y se logra el completamiento y puesta en funcionamiento del equipamiento en el spa unido a la superación de la insuficiente oferta recreativa entonces será posible aprovechar las potencialidades reales de atraer campistas al centro de spa y la relativa cercanía al polo turístico Varadero para atenuar los efectos de los problemas con la comercialización del hotel en el exterior, las dificultades con la accesibilidad de los turistas nacionales por lejanía de la capital provincial y la ubicación del hotel fuera de los circuitos turísticos tradicionales hacia otros destinos.

Posicionamiento estratégico

Según la sumatoria de impacto por cuadrante, la organización se encuentra en un posicionamiento estratégico de **supervivencia**, debiéndose enfocar, a superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.

Etapas 4: Proyección estratégica

4.1 – Misión

La misión actual del hotel solo se limita a resaltar los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación; por otra parte, no se deja claro lo que verdaderamente hacen, por qué lo hacen y con qué medios y recursos cuentan para ello.

Para definir la misión se dividió el grupo en dos subgrupos, los que a partir de preguntas se elaboraron alternativas; luego, en sesión plenaria, se presentaron las propuestas; considerando las ideas y puntos de vista de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente de la siguiente forma:

Misión de Hotel & Spa Elguea

Nos identificamos por la consolidación de un producto integral y especializado de spa, 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.

4.2 Visión

La visión tiene dificultades evidentes ya que a pesar de que pudiera ser cierto lo que plantean con relación a la competencia, consideramos que la verdadera diferencia en este sentido son los servicios de salud que prestan. Asimismo no existe necesidad de plasmar los métodos y estilos de dirección que se aplican, ni la política de cuadros, hay cuestiones más importantes que resaltar en ella.

Para elaborar la visión se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación; luego este se dividió en dos equipos de trabajo y cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, el resultado de los subgrupos fue

valorado en plenaria, después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general.

Visión del Hotel & Spa Elguea

Nos distinguimos nacionalmente por la calidad de los servicios prestados, fundamentalmente por la variedad y especialización de un centro de spa 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.

4. 3 Valores

No se resaltan los valores compartidos de esa instalación, aunque sí se deja claro hasta cierto punto el cómo lo hacen. A través de la técnica de tormenta de ideas se definen cuáles son los valores que deben caracterizar al hotel:

- Profesionalidad
- Calidad de vida
- Intransigencia revolucionaria
- Trabajo en equipo
- Eficiencia

4. 4 Campo de cliente mercado

Se hace un análisis de los clientes nacionales e internacionales, los cuales se encuentran distribuidos en diferentes segmentos.

Clientes nacionales.

- Estimulación (CTC, ANAP, FEU, CDR, ACLIFIM, UJC, OTROS).
- Salud Pública
- Luna de miel
- Turismo libre
- Dietas de organismos
- Eventos

Clientes internacionales:

- Turismo libre
- Paquetes turísticos

La fuente de procedencia fundamental de los clientes nacionales es: la región central del país y Ciudad Habana y los internacionales, Canadá y Estados Unidos de América (cubano –americanos).

Etapas 5: Factores clave de éxito, Escenarios, Áreas de resultado clave en el Hotel & Spa

5.1 Factores clave de éxito:

- Política de comercialización
- Situación económica internacional
- Fatalismo geográfico

5.2. Escenarios que pueden presentarse

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación, además se tuvieron en consideración los factores clave de éxito con los cuales se redactaron los mismos. Se utiliza la técnica de trabajo en grupo.

Se determinaron tres versiones de escenario: tomando como punto referencial un escenario realista (positivo) y partiendo de este se definió uno favorable (muy positivo) y otro desfavorable (negativo).

Positivo

Se realizan algunas modificaciones en la actual política de comercialización, la situación económica internacional permanece casi invariable; se logra en alguna medida promocionar la instalación en el exterior como hoteles & spa reduciendo los efectos del fatalismo geográfico.

Negativo

Se mantiene la actual política de comercialización, la situación económica internacional no sufre mejoría alguna, se logra cierta promoción de la instalación como hotel & spa a nivel internacional y se mantienen los efectos del fatalismo geográfico.

Muy positivo

La política de comercialización sufre un cambio sustancial para beneficio del hotel, la situación económica internacional se va recuperando gradualmente y se logra promocionar internacionalmente la instalación como un hotel & spa de aguas medicinales naturales con alto poder curativo reduciendo los efectos del fatalismo geográfico.

Una vez determinado los escenarios el Consejo de Dirección del Hotel & Spa Elguea de conjunto con el Director de la División Islazul en la provincia y el investigador decidieron que el escenario más probable para el período en que se realiza la proyección estratégica es el “positivo” en correspondencia con la situación que presenta hoy el micro, el meso y el macroentorno.

5.3 Áreas de resultado clave para el logro de la visión

- 1- Gestión de los RR-HH
- 2- Gestión económica financiera
- 3- Comercialización
- 4- Centro spa

Etapas 6: Lineamientos estratégicos

PREMISAS PARA EL DESARROLLO

Constituyen premisas de partida y metas a alcanzar en el período 2010-2015 del Hotel & Spa Elguea, las contenidas en las indicaciones del Ministro a desempeñar una participación más activa en la solución de los problemas que tiene el turismo en el territorio lo que deberá lograrlo con un uso racional de sus recursos financieros, materiales y humanos posibles.

6.1 – Determinación de los lineamientos estratégicos fundamentales

- I. Potenciar la gestión y desarrollo del capital humano del Hotel & Spa Elguea.
- II.- Eficiencia económica financiera.
- III.- Desarrollar la comercialización del Hotel & Spa Elguea.
- IV.-.Contribuir a la consolidación del Centro spa.
- V.- Mejorar la gestión de suministro.
- VI.- Desarrollar la infraestructura, inversiones y mantenimiento del Hotel & Spa Elguea.

Los lineamientos estratégicos anteriormente descritos responden a los trazados por el Mintur en la provincia, así como a los de la División Islazul, no obstante debemos aclarar que el Hotel & Spa Elguea está trabajando en la proyección estratégica 2011-2015. No tiene disponible toda la información necesaria de las instancias superiores para culminar los indicadores o criterios de medida por cada uno de los lineamientos. Por esta razón se decidió realizar la aplicación parcial del procedimiento, evaluándose el impacto que ha tenido para el centro contar con los aspectos trabajados hasta el momento, los cuales facilitarán la definición certera de los demás elementos cuando posean la información detallada de su cadena.

Si se analiza el diagnóstico efectuado al Hotel & Spa Elguea se corroboraría que estas líneas estratégicas responden íntegramente a los principales problemas, factores clave de éxito y escenario seleccionado, lo que pudiera garantizar el cumplimiento de la misión y la visión de la instalación de llevarse a cabo según lo previsto en los análisis realizados por el consejo de dirección del hotel.

Etapas 7: Sistema de control de la estrategia

El sistema de control de la estrategia se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final.

La **fase de implantación** se debe concebir como el proceso de articulación del plan de acción diseñado con todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación por el Consejo de Dirección de la instalación.
- Establecimiento de un presupuesto que apoye el plan de acción.
- Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el plan.

La **fase de seguimiento** es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento que implica:

- Análisis de los elementos que se han resistido a cambio.
- Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.

- Evaluar las decisiones y sus causas.
- Evaluar la misión y los escenarios (anualmente).
- Actualizar los objetivos si existen cambios internos como: deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos.

La **fase de evaluación** de resultados que se concibe, precisa lo siguiente:

- Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).
- Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación global del plan de acción según el cumplimiento de los lineamientos
 1. Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 2. Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos.
 3. Si existen resultados no satisfactorios, no se satisface plenamente la misión y los objetivos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

El Hotel & Spa Elguea se encuentra en la fase de culminación de la estrategia para su posterior implantación y sistematización, con el compromiso vigente del investigador para su seguimiento continuo y los estudios de impacto, pasado un tiempo de aplicada la propuesta.

3.3 Evaluación práctica del procedimiento propuesto

La aplicación práctica del procedimiento ofrece un conjunto de beneficios cualitativos entre los cuales se puede destacar que el plan diseñado contiene información actualizada y detallada sobre los aspectos relacionados con el tema de investigación que pueden ser utilizados por personas que investigan en tipo

de modalidad turística. Permite además incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de toma de decisiones al orientar e interrelacionar las acciones del área de asistencia médica hacia los procesos y actividades clave.

La existencia de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico, facilita la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas con características específicas para el turismo de salud, como una herramienta vital en el mundo de la gestión hotelera. Además contribuye al cumplimiento de la misión, visión y los lineamientos estratégicos formulados para el 2015, así como mejorar la comercialización externa e interna del producto turístico Spa Elguea.

3.4 Opinión de los especialistas sobre la propuesta diseñada

La propuesta, además de su aplicación parcial, fue sometida al criterio de diferentes especialistas para determinar el valor del diseño del procedimiento y la factibilidad de su aplicación en las condiciones específicas de la instalación.

Para ello se determinaron los requisitos que debían poseer estos especialistas y en base a este criterio, se procedió a la definición de los mismos. Posteriormente se diseñó y aplicó el instrumento de validación, (ver anexo 12), estructurado de manera que su completamiento aportara los criterios necesarios para determinar y constatar el valor del plan estratégico como herramienta de dirección; y, por último, se relacionaron los elementos de coincidencia en sus valoraciones y los señalamientos que, en cualquiera de los casos surgiera en el proceso de análisis.

Para la selección de los especialistas que participaron en la validación del procedimiento, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad energética.
- Tener cinco años de experiencia o más en esta actividad.
- La representatividad de los lugares de procedencia.

A partir de estos criterios, se seleccionaron los especialistas siguientes:

- Director del Hotel & Spa Elguea, Selvio Santana García
- Director general de la División Islazul, Frank Nieblas Bermúdez
- Jefa de equipo de RR.HH, María Caridad Ofarril Ferrán
- Profesora especialista en Dirección, MSc. Flora Real Pérez.
- Profesora especialista en Dirección, Dra. Mayelín Novoa Fernández
- Profesor especialista en Gestión de la Calidad, MSc Mildred González
- Profesora especialista en Comercialización, MSc Clara Morales Tejón

Para someter la propuesta al criterio de los especialistas se aplicó el instrumento de validación elaborado en el cual se analizan las características del procedimiento diseñado que los especialistas deben evaluar:

- Contextualización
- Continuidad
- Carácter integrador
- Concepción sistémica
- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Revisión y corrección
- Mejora continua
- Correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico

El instrumento fue aplicado a los siete especialistas seleccionados y los resultados de este proceso fueron los siguientes:

Resultados del análisis del criterio de los especialistas

El 100 % de los especialistas consultados coinciden en que el procedimiento está contextualizado, adecuado a las particularidades del hotel; garantiza la mejora continua, a partir de la evaluación del procedimiento para la adopción de

nuevas acciones en función del avance de la gestión; tiene carácter integrador con respecto a otras herramientas de gestión; tiene una concepción sistémica; es racional desde el punto de vista de su diseño y posibilidades de implementación; es aplicable en las condiciones de hoteles similares en cuanto a categoría y clasificación; tiene continuidad, pues parte de otros modelos trabajados; y opinan además que existe correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico para garantizar la efectividad en los resultados.

El director y el jefe de recursos humanos del hotel avalan el procedimiento propuesto (ver anexo 13).

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

- La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en entidades dedicadas al turismo de salud, en el objeto de estudio seleccionado, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la planificación y gestión hotelera.
- La validación del procedimiento propuesto se realizó a través de su aplicación parcial y del criterio de especialistas el cual fue consistente, corroborando la hipótesis planteada.
- La aplicación del procedimiento propuesto permitió elaborar con calidad, sobre bases técnicamente fundamentadas, el plan estratégico del Hotel & Spa Elguea como herramienta gerencial que posibilita el mejor desempeño de los gerentes.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada, garantizó la confección de un sistema teórico conceptual con relación al diseño del procedimiento para la planificación estratégica en hoteles & spa, sobre la base del estudio de las tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de a modalidad de turismo de salud.
2. El procedimiento permite elaborar el plan estratégico del hotel & spa con las peculiaridades de una entidad de turismo de salud y cuenta con las siguientes etapas:
 - Etapa 1: Creación del grupo de trabajo y plan de intervención general
 - Etapa 2: Revisión y análisis de la estrategia general trabajada por el hotel
 - Etapa 3: Objeto social y diagnóstico
 - Etapa 4: Proyección estratégica
 - Etapa 5: Factores claves de éxito, escenarios y áreas de resultado clave en el hotel & spa
 - Etapa 6: Lineamientos estratégicos
 - Etapa 7: Sistema de control de la estrategia.
3. El procedimiento propuesto fue aplicado de manera parcial con favorables resultados y sometido al criterio de especialistas, y la opinión de los mismos confirman que está contextualizado, adecuado a las particularidades del hotel; garantiza la mejora continua, a partir de la evaluación del procedimiento para la adopción de nuevas acciones en función del avance de la gestión; tiene carácter integrador con respecto a otras herramientas de gestión; tiene una concepción sistémica; es racional desde el punto de vista de su diseño y posibilidades de implementación; es aplicable en las condiciones de hoteles similares en cuanto a categoría y clasificación; tiene continuidad, pues parte de otros modelos trabajados; y opinan además que existe correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico para garantizar la efectividad en los resultados.

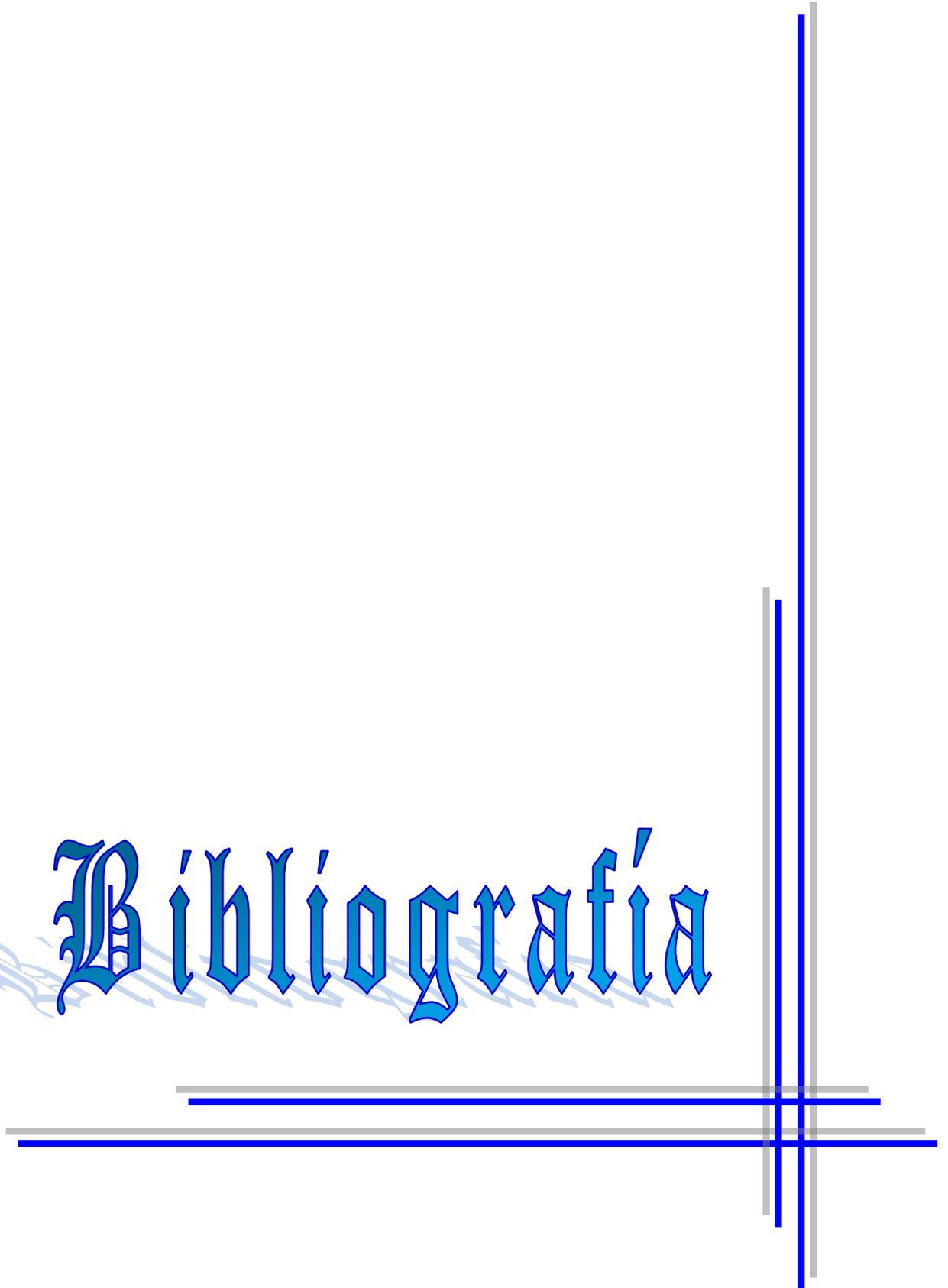
Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- 1- Sugerir la posterior y posible generalización de las experiencias de aplicación del procedimiento para las entidades con características de hoteles & spa.
- 2- Continuar la promoción de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en todas las entidades hoteleras del país que desarrollan el turismo de salud.
- 3- Proponer el procedimiento, como una herramienta de utilidad para ser aplicada, en entidades hoteleras, con el fin de garantizar una eficiente gestión transmitiendo los resultados de la investigación a la dirección nacional de Islazul.

Bibliografía



BIBLIOGRAFIA

1. Acebedo, E, I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
2. Alcántara, A. (2010). 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; Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de las Villas.
3. Álvarez, C. J. (2001). El nacimiento del turismo moderno. *Conocer* (México), No.2, 6-12.
4. Ansoff, H. I (1985). La dirección y su actitud ante el entorno, visto en: Menguzzato, M y Renau, J (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Libro producido por el MES.
5. Arana, A. (2007). Explorando la mente del estratega. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/explorando_la_mente_del_estratega. Consultado el 12-01-2010.
6. Artiles, K. (2010). Procedimiento para la gestión de la oferta culinaria cubana en función de la identidad en hoteles de transito de Villa Clara. Caso: Hotel "Los Caneyes". Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de las Villas.
7. Bueno, E (1996). Organización de empresas. Estructura, procesos, y modelos. Madrid: Editorial Pirámide.
8. Bueno, E. (1996 a). La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 5ta edición. Madrid: Editorial Pirámide.
9. Castro, F (2000). Clausura de la Cumbre Sur-Sur. Granma.
10. Castro, R. (2007). Decreto ley no. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

11. Cata. (1982). *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena".
12. Chiavenato, I. (2001). *Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica* (3ra edición). Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill.
13. Codina, A. (2004). *Temas de dirección*. Tomo 1. Escuela de Altos Estudios Hotelera. Edit. Balcón. La Habana. Cuba.
14. Colectivo de Autores. (1998). *Técnicas participativas de Educadores Cubanos*. Tomos I, II y III. Edit. CIE- APC.C. Habana. Cuba.
15. Cómo elaborar el plan estratégico de dirección. Disponible en <http://www.solideshare.net/sabersifin/parte-2-como-elaborar-elplan-estrategico>. Consultado el 5 -1-2010.
16. Coney, R. (1998). Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Revista *Adminístrate Hoy*.
<http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. Consultado el 7-04-2009.
17. Congreso PCC V. (1997). *Resolución Económica*. La Habana: Editora Política.
18. David, R. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (5ta edición). México: Editorial Pearson Educación.
19. De Prado Diez, D. (1997). *El Torbellino de Ideas. Hacia una enseñanza más participativa*. Edit. Academia. La Habana. Cuba.
20. Dessler, G. (1994). *Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal* (6ta edición). México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana.
21. Detrie, J. (1995). *Strategor, Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa*. Barcelona: Editorial BIBLIO.
22. Deus, J. (1994). *Diseño de la estrategia empresarial*. Madrid: Editorial Gestión 2000.
23. Díaz, C. (2001). "Dirección por Valores". Revista *Apuntes* Nro. 5. Edic. Balcón. La Habana.

24. Díaz, et al. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En su Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES.
25. Díaz, M. A.; Jouve, C. A. y Sánchez, A. (2003). El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana: EAEHT.
26. El proceso de la planificación estratégica. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtm1#biblio>. Consultado el 10-3-2010.
27. El turismo de salud, nueva tendencia. Disponible en: <http://www.hosteltur.com>. Consultado el 12-2-2010.
28. El turismo de salud. Disponible en: <http://www.tesal.com>. Consultado el 24-1-2008.
29. Félix de Godoy, A. (2009, Enero). El turismo de salud. Una visión de la hospitalidad mundial. *Revista el Hospital*.
30. Fernández, M. (2005). Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro. Tesis de Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
31. Gallego, F. (1996). *Dirección Estratégica de los Hoteles del Siglo XXI*. 1a.ed. Madrid: McGraw –Hill-interamericana.
32. García, N. (2009). Procedimiento para la elaboración del plan estratégico en Mega hoteles de playa, categoría cinco estrella. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de las Villas.
33. Gárciga, J. (2001). *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
34. Godet, M. (1991). *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Madrid: Editorial S.A.

35. Gómez, G. (1998). *Planeación estratégica, en su: Planeación y organización de empresas* (8va edición). Capítulo 2. México: McGraw - Hill interamericana.
36. González Valdés, Berta Leidy y Moya M. Y. (2007). Diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en entidades turísticas. Ponencia en evento. Tercer Encuentro de la Red Iberoamericana de Evaluación y Decisión Multicriterio. R.E.D.-M. 2007. Universidad de Occidente. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán. México. 5-8 de noviembre del 2007
37. González, B. L y Martínez, C. (2008). El pensamiento administrativo en las entidades turísticas. Junio. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos60/pensamiento-administrativo-turismo/pensamiento-administrativo-turismo2.shtml>. Consultado el 10-3-2010.
38. González, B. L. (2008). Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación práctica en la Empresa Islazul Villa Clara. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV.
39. González, R. C. (2001). Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo Islazul. División Villa Clara. Santa Clara. EHT. Trabajo de Diploma.
40. Gurria, D. B. (1991). *“Introducción al Turismo”*. México: Editorial Trillas.
41. Gutiérrez, O. y Gancedo, N. (2002). Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000). *Revista Economía y Desarrollo* No. 2 / Vol. 131.
42. Herrera, K. C. (2000). Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV. Resumen de la Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas.
43. Herrera, K. C. y otros. (2001). *Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico*. Aplicación en Instalaciones turísticas.

- Santa Clara: CEDE – UCLV. Informe final de investigación terminada.
Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES.
44. Hill, Ch. (1996). *Administración estratégica*. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw– Hill.
45. Hoteles de SPA en Cuba. Disponible en:
www.cubahotelreservation.com/es/cuba_hoteles_spa/cuba_hoteles_spa.a_sp. Consultado el 5-05-2009
46. Jarrillo, J. (1996). *Dirección Estratégica* (2da edición). Santa Fé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
47. Koontz, H y Weihrich, H. (2001). *Proceso de Planeación estratégica*, en su: *Administración una perspectiva global* (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw - Hill.
48. Lavandero, A. y Lainé, N. (1998). *Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial*. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.
49. López, C. (2008). Los factores claves de éxito. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
Consultado el 10-01-2010.
50. Machado Hernández, T. y Lemus, A. (2006). *El turismo en Villa Clara y su impacto en el desarrollo local: retos y perspectivas*. Disponible en:
<http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/mh1b.htm>. Consultado el 07-03-2009.
51. Machín, M. (2008). Consideraciones teórico-metodológicas sobre el turismo. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos31/turismo/turismo.shtml> Consultado el 22-12-2008.
52. Martín F. R. (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2003.

53. Martín, F. (2003). Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
54. Martín, I. (2005). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (3ra edición). Madrid: Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A.
55. Martín, R. (2003). Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
56. Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1. Ciudad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
57. Martínez C.; Soto L. y Moya M. (2006). El turismo de salud. Los SPA. Monografía. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
58. Martínez, C y col. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV. Informe final de investigación terminada.
59. Martínez, C y col. (2007). El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas. Monografía en formato digital. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml> Consultado el 12-03-2009.
60. Martínez, C y col. (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en spa hoteleros. Santa Clara. UCLV, CETUR. Informe final de investigación terminada.
61. Martínez, C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
62. Martínez, C. (1999). *Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI*. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco.

63. Martínez, C. (2001). La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
64. Martínez, C. (2004). El plan de negocios: objetivos y partes que lo componen. Santa Clara: CETUR-UCLV. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
65. Martínez, C. y col. (2009). Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
66. Matos, H. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Matanzas: Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
67. Ministerio del Turismo (MINTUR) (2006). Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo. Ciudad de la Habana.
68. Molina, J. (2009). Plan de negocio para el SPA del Hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. CETUR-UCLV. Santa Clara.
69. Monge, B. (2009). Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas. Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_el_buen_accionar . Consultado el 8-12-2009
70. Montaña, F. (2004). Auditoría administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril. Disponible como revista electrónica en:
<http://www.administratehoy.com.mx>. Consultado el 20-1-2010.
71. Moya Y.; González B.; Martínez C. (2008). Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la Empresa Turística. Artículo enviado a la Revista Retos Turísticos. Revista Indizada en el sistema LATINDEX, CLASE, Cuba Ciencia y Actualidad Iberoamericana. Marzo (2008). ISSN 1681-9713.

72. Muñoz, R. (2009). Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de las Villas.
73. Portuondo, Á. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES.
74. PPB Consultores. (2007) ¿Para que sirve un plan de acción? Disponible en: <http://ppbconsultores.com.mx>. Consultado el 20 -1-2010.
75. Raia, A. (1998). *Administración por Objetivos*. 2da Edic. México Trillas.
76. Remón, D. (2009). Procedimiento para el diseño estratégico de la gestión del suministro de alimentos en hoteles todo incluido. Caso: Meliá las Dunas. Tesis en opción al Título de Master en Gestión Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de las Villas.
77. Reyes, A. (1996). *Planeación Estratégica*. Vigésima primera reimpresión. Edit. Continental.
78. Riera, L. (2010). Cuba marca la diferencia en turismo de salud. Extraído del periódico *Granma* el 8-5-2010.
79. Ronda, G. A. y Marcane, J. A. (2002). La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Disponible en: www.tablero-decomando.com/ampro . Consultado el 12-10-2009.
80. Ruiz-de-Chávez M. Jiménez- R. et al. (1994). Salud y turismo de 1994, vol, No.1 <http://www.insp.mx/salud/36/361-9s.html> Consultado el 20 -3-2010
81. Sange, P M. Y Colectivo de Autores (1999). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización*

abierta al aprendizaje. 5ta edic. Edit. Granica. S.A. Barcelona. España.

82. Soler, O. (2004). *El turismo en Cuba. Economía y estrategia sociopolítica*. Tomo I. La Habana.
83. Steiner, A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una Guía Paso a Paso*. 21a.ed. México: Compañía editorial continental, S.A. de CV.
84. Stoner, A.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* 6ta edición. México: Editorial Persson Educación.
85. Tena, J. (2000). *El entorno de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
86. Vega, A. (1997). *Gestión y desarrollo estratégico de las universidades de matanzas y Camagüey*. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Camagüey, Cuba.
87. Yáñez, W. (2001). *Dirección Estratégica*. Ciudad de La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección ISPJAE. Material de Estudio para la Maestría en Dirección.

Anexos



Anexo 1. Motivos de viajes

MOTIVOS DE VIAJE	2005	2006	2007	2008
Ocio, recreo y vacaciones	403 millones	430 millones	458 millones	467 millones
Viajes de negocios y eventos	124 millones	131 millones	138 millones	138.3 millones
Tratamientos de salud, religión y visitas	209 millones	225 millones	240 millones	248,94 millones
Visita restante que no especifican motivos	64.16 millones	50.76 millones	63 millones	64.54 millones

Elaboración propia datos tomados de los Barómetros de la OMT del 2005 al 2008

Anexo 2. Principales tipos de Spa

Principales tipos de Spa	Características
Spa de Destino	1. Es el spa al que la gente asiste exclusivamente porque quiere vacacional en él y participar en sus programas.
Spa dentro de un hotel	2. spa 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 spa. Este es tan sólo un beneficio más del que quieren disfrutar en sus vacaciones.
Spa 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.
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.
Spa 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, hace una clasificación sobre la base de los servicios específicos que ofrecen:

Spa de acondicionamiento físico y belleza	a) Este tipo se puede encontrar tanto en los spa de destino, como en los que están dentro de un hotel. Los spas 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. Spa 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.
Spa de lujo	b) 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 en estos spa es gourmet, baja en calorías. Aún cuando estos spas son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.
Spa de control de peso	c) 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 en estos spa es gourmet, baja en calorías. Aún cuando estos spas son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.

Spa de bienestar médico	d) 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 en estos spas es gourmet, baja en calorías. Aún cuando estos spas son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.
Refugio de nueva era	e) Este término se refiere a programas de salud y bienestar orientados a una actitud de vida integral. Aquí no sólo se ejercitan los músculos, sino también la mente y el espíritu. Ofrece una alternativa interesante a los spa tradicionales, con enfoques para reducir de peso, manejar el estrés y dejar de fumar, en los que utilizan varias formas de homeopatía.
Spa con aguas termales	f) Ofrece los beneficios de las aguas termales que las personas conscientes de la salud siempre han aprovechado. Algunas aguas pueden beberse, la gente se sumerge, y también suele utilizarse para muy buenos tratamientos con lodo. Los efectos terapéuticos del agua por un lado reducen el estrés y favorecen la relajación y, por otro, coadyuvan al alivio de diversas enfermedades.
Spa de aventura	g) En ellos, además de los servicios tradicionales, se organizan jornadas de paseo a caballo, en canoa, en bicicleta, por arrecifes, zonas arqueológicas, etc, haciendo a un lado lo tradicional. En realidad, cualquier spa puede ser de aventura, siempre y cuando ofrezca a su clientela alternativas atractivas y diferentes (Martínez, Soto y Moya, 2006).

Anexo 3. Tratamientos más comunes

Tratamiento	Clasificación
Hidroterapia	Es un tratamiento que aprovecha las máximas bondades del agua, con fines terapéuticos, higiénicos e incluso espirituales. Es normal que en cada SPA tengan un ciclo de hidroterapia. (Sauna, Ducha fría, Vapor, Regadera Suiza, Reposo, Hidromasaje, Fosa de inmersión)
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 resequedad, 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 3. 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 envoltivo para lograr mejores resultados. Puede ser a base de aceites y sales, algas, cepillado con fibras naturales, gomages o algún otro tipo de scrub.
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. (2006) El turismo de salud. Los SPA.

Anexo 4. Principales hoteles con servicios de Spa



Hotel Paradisus Princesa del Mar

El Paradisus Princesa del Mar es un hotel 5 estrellas Ultra Todo Incluido, para adultos a partir de 18 años.

El hotel cuenta con 434 habitaciones, equipadas para garantizar un moderno confort, con una variada oferta gastronómica, actividades durante todo el día, piscinas y salones de reuniones, todo en un ambiente de extremado refinamiento. Descubra el lado mágico de este hotel. Ideal para bodas y lunas de miel.

Hotel en Varadero

Hotel en Todo Incluido



Hotel Paradisus Rio de Oro

Paradisus Río de oro cuenta con una ubicación realmente privilegiada, un entorno natural con playas de finísima arena blanca y frente a una de las barreras coralinas más bellas del mundo. Solo para adultos mayores de 18 años.

Hotel en Playa Esmeralda

Hotel en Todo Incluido



Hotel Royal Hideaway Cayo Ensenachos

Situado en Cayo Ensenachos, unido a tierra por el pedraplén, con las mejores playas de Cuba. El Royal Hideaway Ensenachos ofrece varias opciones de alojamiento (Royal Hideaway, Royal SPA and Royal Suite) bajo la modalidad Todo Incluido de Lujo, con un servicio personalizado del más alto nivel.

Hotel en Cayo Ensenachos

Hotel en Todo Incluido



Hotel Cayo Santa María

Meliá Cayo Santa María es una instalación armónicamente insertada en un medio natural virgen de playas de aguas transparentes y arenas blancas.

Hotel en Cayo Santa María

Hotel en Todo Incluido



Hotel Barceló Marina Palace

Está rodeada de bellos jardines y espaciosas áreas que lo invitarán a disfrutar de las vacaciones de su vida.

Hotel en Varadero

Hotel en Todo Incluido



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

Hotel en Plan Continental

Fuente: Hoteles de SPA en Cuba. Consultado en Mayo, 5, 2009 en www.cubahotelreservation.com/es/cuba_hoteles_spa/cuba_hoteles_spa.asp.

Anexo 5. Procedimientos de Planificación Estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Procedimiento propuesto por Heinz Weihricht (1990)

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la empresa.
3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
7. Evaluación y elección de estrategias.
8. Prueba de consistencia.

Procedimiento propuesto por Harold Koontz (1991)

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro.
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Procedimiento propuesto por Eugenio Yañes (1991)

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
6. Definición del problema estratégico general.

7. Definición de soluciones estratégicas generales.
8. Descripción de posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

Procedimiento propuesto por James Stoner (1996), denominada planeación de la unidad comercial estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:

1. Paso ¿Qué queremos?
2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer?
5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?
7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
8. Paso Hazlo.
9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

Procedimiento propuesto por Koontz y Weihrich (1995), afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:

1. Insumos organizacionales.
2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).
3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).

4. Propósitos y objetivos principales.
5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades.
Ambiente interno.
6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.
7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.
8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.
9. Coherencia y contingencia.

Procedimiento propuesto por Jarrillo (1996)

1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado.
Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.
2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.
3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.
4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

Procedimiento propuesto por Navas y Guerra (1996)

1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.
5. Evaluación y selección de estrategias.

6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.
7. Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

Procedimiento propuesto por Hill y otros (1996)

1. Misión y metas principales.
2. Análisis externo.
3. Análisis competitivo.
4. Selección estratégica.
5. Estrategias a nivel funcional.
6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales.
7. Estrategias a nivel corporativo.
8. Diseño de estructura organizacional.
9. Diseño de sistemas de control estratégico.
10. Implementación del cambio estratégico.
11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia

Procedimiento propuesto por Martínez (1997)

1. Misión.
2. Factores internos y externos.
3. Ambiente organizacional.
4. DAFO.
5. Objetivos estratégicos.
6. Visión.
7. Opciones estratégicas.
8. Planes de acción.
9. Control y evaluación.
10. Implantación.

Procedimiento propuesto por Díaz y otros (1998)

1. Misión.
2. Cultura organizacional.
3. Oficios.
4. Identidad.

5. Segmentación estratégica.
6. Implicados.
7. Diagnóstico estratégico.
8. Escenarios.
9. Objetivos estratégicos.
10. Visión.
11. Estrategias.
12. Planes de contingencia.
13. Sistema de control estratégico.

Procedimiento propuesto por Gárciga (1999)

1. Determinación de misión.
2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
3. La cultura organizacional.
4. Determinación de la visión.
5. Análisis de las estrategias actuales.
6. Determinación de la brecha estratégica.
7. Formulación de las estrategias.
8. Evaluación y selección.
9. Implementación y evaluación.
10. Control del avance.

Procedimiento propuesto por Ministerio del Turismo (2001)

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores compartidos.
4. Diagnóstico estratégico.
5. Áreas de resultados claves.
6. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Procedimiento propuesto por García (2009)

Etaapa 1: Determinación del propósito estratégico del hotel.

Paso 1: Determinación de los valores.

Paso 2: Proyección de la visión.

Paso 3: Definición de la misión del hotel.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico del hotel.

Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.

Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.

Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel.

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios.

Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito del hotel.

Etapas 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

Etapas 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

Anexo 6. Ubicación de las variables internas y externas de la Matriz DAFO

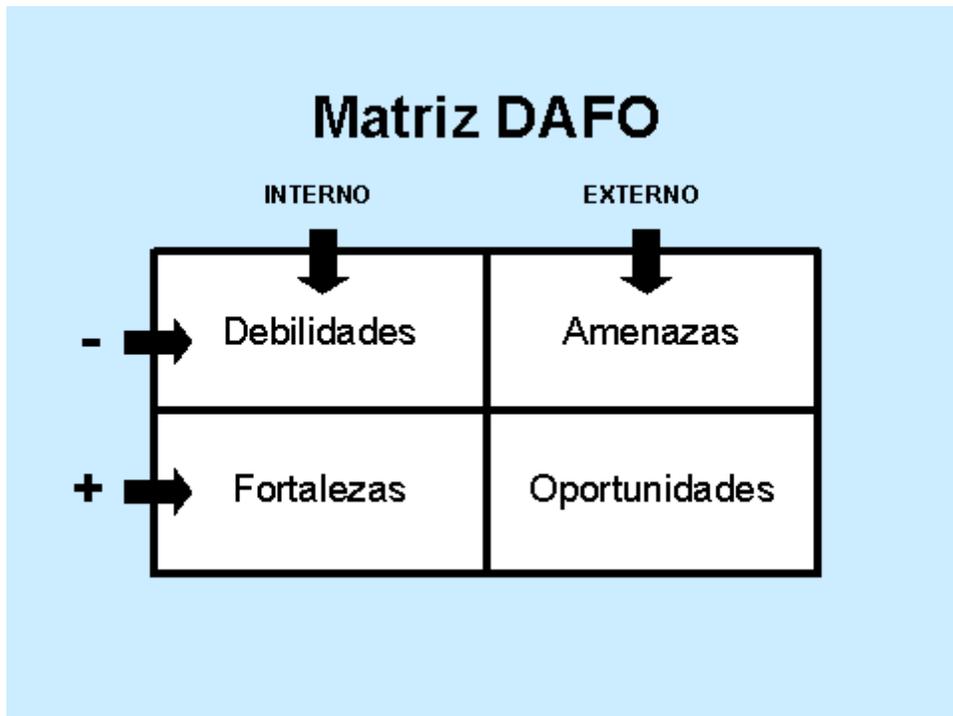
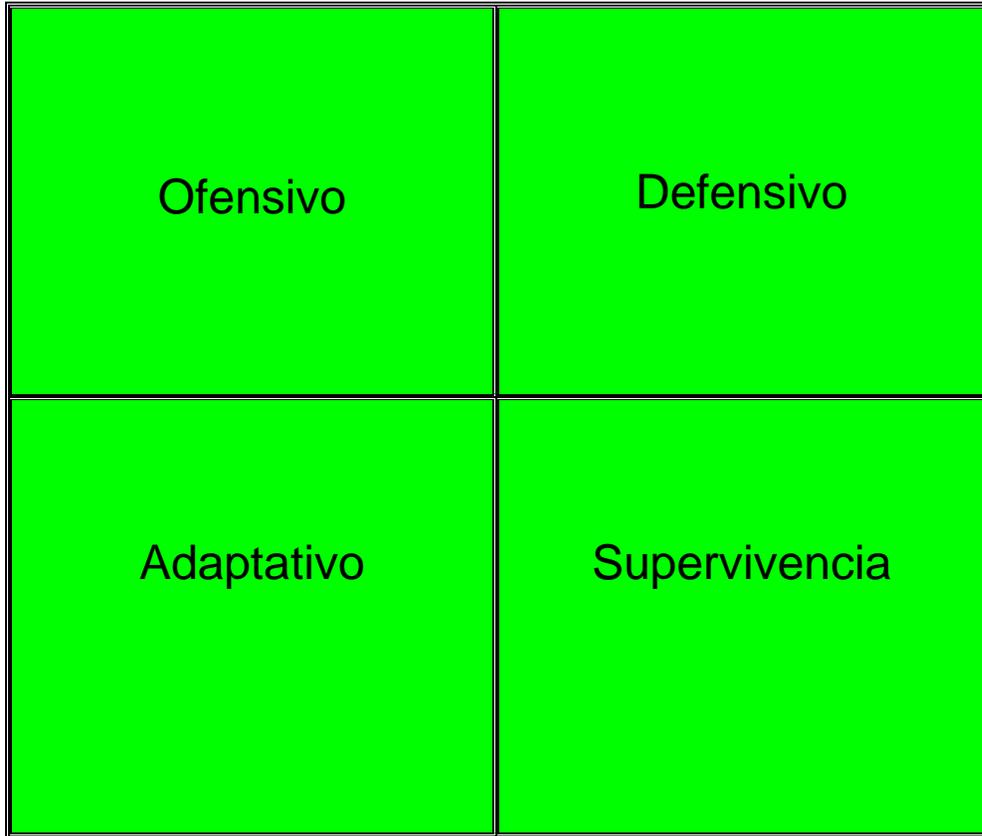


Figura 1. Fuente: Martínez et al., 2002

Anexo 7. Posicionamiento estratégico con la matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Servicios de Spa

Servicios aplicados	2007	2008	2009
Diatermia	179	249	8
Fangoterapia	29331	25979	1098
Ultrasonido	526	309	2
Hidroterapia (Piscina)	10332	8684	609
Mecanoterapia	1360	-	-
Kinesioterapia (Gimnasio)	2099	6600	296
Masaje	3684	3723	576
Acupuntura y Digitopuntura	3659	2057	938
Podología	1342	1516	653
Pacientes Atendidos	11077	8963	1458
Total de clientes	63589	58180	5638

Anexo 9. Plan de intervención general

Objetivos	Sesiones de trabajo	Fecha	Ejecutor	Recursos	Responsables
1-Realizar la conformación del grupo de trabajo y el plan de intervención general.	Creación del grupo de trabajo y el plan de intervención general	4-1-2010	Director e investigador	Lápiz y hojas	Director
2-Dotar al grupo de trabajo en técnicas grupales y solución de problemas.	Capacitación del grupo de trabajo.	5-1-2010	Especialista en técnicas participativas y solución de problemas	Pizarrón, plumón	Investigador
3-Analizar la estrategia general del hotel	Revisión y análisis de la estrategia	5-1-2010	Investigador	Computadora	Investigador
4-Analizar el objeto social del hotel	Revisión del objeto social del hotel	6-1-2010	Investigador	Computadora	Investigador
5- Elaborar un cronograma con las sesiones de trabajo para la realización del diagnóstico	Definición de las sesiones de trabajo	6-1-2010	Investigador y Director	Pizarrón, plumón	Investigador y Director
6- Aplicar las técnicas previstas para la realización del diagnóstico del hotel	Aplicación de DAFO	Segunda quincena /Enero	Investigador	Lápiz y hojas	Investigador
7- Valorar los resultados obtenidos derivados de la triangulación de las diferentes técnicas aplicadas	Valoración de los resultados	Segunda quincena /Enero	Investigador	Pizarrón, Lápiz, Hojas, plumón	Investigador
8- Aplicar los instrumentos previstos	Aplicación de otros instrumentos	Segunda semana / enero y principio de febrero	Investigador y Director	Hoja y Lápiz	Investigador

9- Valorar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados	Valoración de los resultados	Segunda quincena /febrero	Investigador y Director	Hoja y Lápiz	Investigador
8- Analizar los posibles factores claves de éxito	Determinación de los factores claves de éxito	Primera semana de marzo	Grupo de trabajo	Pizarrón, Plumón,	Investigador y Director
9- Determinar a partir de los factores claves de éxito y el diagnóstico realizado la elaboración de los posibles escenarios	Elaboración de los escenarios.	Segunda quincena /marzo	Grupo de trabajo	Pizarrón, plumón	Investigador
10-Elaborar la proyección estratégica del hotel	Formulación de la misión, visión, valores compartidos y campo de cliente	Primera quincena/abril	Director e Investigador	Lápiz y hojas	Investigador
11- Identificar las ARC	Determinación de las ARC	Primera quincena/mayo	Grupo de trabajo	Pizarrón, plumón	Director
12- Analizar los lineamientos estratégicos 2011-2015	Elaboración de los lineamientos estratégicos	Segunda quincena /mayo	Jefes de áreas	Pizarrón, plumón, lápiz y hojas	Director
13- Elaborar el informe final a partir de los resultados obtenidos	Elaboración del informe final	Durante todo el proceso	Investigador	Computadora	Investigador

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Cronograma

Nro.	Actividad	Ene/10	Feb./10	Mar/10
1	Análisis del objeto social y proyección estratégica	X		
2	Determinación de la DAFO	X		
3	Análisis matricial	X		
4	Aplicación de otros instrumentos	X	X	
5	Triangulación de los instrumentos aplicados			X
6	Resultados de la triangulación			X

Anexo 11. Cruzamiento de las variables internas y variables externas

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	A ₇	Σ	Σ Total
F ₁	4	1	1	1	5	4	1	17	4	4	4	1	3	2	1	19	36
F ₂	1	1	1	1	1	1	1	7	3	3	3	1	3	2	1	16	23
F ₃	1	1	1	3	1	1	1	9	2	1	1	1	1	1	1	8	17
F ₄	1	1	1	2	1	1	1	8	4	5	5	2	3	2	4	25	33
F ₅	4	1	3	5	1	5	1	20	4	2	4	1	4	3	3	21	41
F ₆	4	1	1	5	1	5	1	18	3	4	3	1	4	3	2	20	38
Σ	15	6	8	17	10	17	6	79	20	19	20	7	18	13	12	109	
D ₁	4	1	1	4	1	5	1	17	3	5	5	3	5	5	3	29	46
D ₂	3	3	1	5	1	5	1	19	1	4	4	1	3	2	3	18	37
D ₃	2	1	1	2	1	4	1	12	2	4	4	2	4	3	1	20	32
D ₄	1	1	1	2	1	2	1	9	1	3	2	3	2	1	2	14	21
D ₅	2	1	1	2	1	2	1	10	1	3	5	5	2	1	4	21	31
D ₆	3	1	1	4	1	4	1	15	1	4	5	1	2	1	3	17	32
Σ	15	8	6	19	6	22	6	82	9	23	25	15	14	13	16	119	
Σ Total	30	15	14	36	16	39	12		29	42	45	22	37	26	28		

Anexo 12. Diseño de instrumento de valoración del procedimiento por criterio de especialistas

Instrumento para validar el procedimiento diseñado

Usted es uno de los especialistas seleccionados para realizar la validación del diseño del plan estratégico para el Hotel & Spa Elguea. Para dar cumplimiento a este propósito, se exponen a continuación una serie de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá manifestar su opinión en cada uno de los casos. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración.

Aspectos	Referencia al contenido	Escala				
		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutro	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
Características del procedimiento diseñado						
Contextualización	El procedimiento está adecuado a las particularidades del hotel.					
Continuidad	Es fruto de la aplicación de un modelo diseñado con anterioridad					
Carácter integrador	Integra diferentes elementos inherentes a la planificación estratégica.					
Concepción sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados					
Racionalidad	El sistema está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					

Aplicabilidad	El diseño es aplicable en las condiciones de hoteles similares en cuanto a categoría y clasificación					
Revisión y corrección	Establece los métodos de revisión del procedimiento y permite corregir de manera oportuna y flexible las no conformidades que se presenten.					
Mejora continua	Garantiza la evaluación continua del procedimiento para la adopción de nuevas acciones en función del avance de la gestión.					
Correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico.	Garantiza la armonía de la proyección estratégica para el logro de los resultados.					

Por favor, cualquier criterio adicional puede plasmarlo a continuación:

Muchas gracias

Fuente: Elaboración propia