

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS**



TRABAJO DE DIPLOMA

***PLAN DE NEGOCIO PARA EL SPA DEL HOTEL
MELIÁ CAYO SANTA MARIA DEL DESTINO
TURISTICO CAYOS DE VILLA CLARA***

Diplomante: Javier Molina Cruz.

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.

**Santa Clara
2009**

Pensamiento

Todo hombre tiene el deber de cultivar su inteligencia,
por respeto a si propio y al mundo.

- José Martí -

Agradecimientos

A mis Padres que siempre han confiado en mí, y únicos responsables de todo lo que hasta aquí he logrado en la vida.

A todos mis amigos, en especial al equipo inseparable Aliosky, Ery, Elizabeth, Yaliany, Diana; pues cuando la ayuda es enorme, así como el amor y el compañerismo, resulta casi imposible agradecer a todos de forma individual.

Al Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez quien además de tutor fue un amigo y a los que de una manera u otra me han apoyado en el logro de este sueño, a los que debo mucho, pues sin ellos no hubiese sido posible.

Dedicatoria

A mis Padres, únicos merecedores de
cuanto haga en la vida.

Resumen/Abstract

RESUMEN

El turismo de salud es de gran importancia, aplicado en establecimientos de alojamiento hotelero donde se utilizan terapias con agua y otras técnicas como la aromaterapia, masajes de distintos tipos, meditación, yoga, reiki y muchos otros, en lugares agradables y especializados, con el objetivo de combatir los males típicos de estos tiempos, como la depresión y el estrés, así como rejuvenecer, adelgazar o mejorar el estado espiritual, enfocado a resolver problemas que genera la vida cotidiana como estrés, neurosis y la obesidad. Es por ello que la utilización del Plan de Negocio en los SPA hoteleros identificándose como una importante herramienta administrativa para perfeccionar la gestión empresarial de este tipo de entidad turística. En la literatura especializada disponible se encuentran diversos procedimientos, metodologías y pasos para elaborar el plan de negocio, el análisis de estos procedimientos permitió determinar que ninguno se corresponde con las características de los SPA. Además se comprueba que en la actualidad existen dificultades en la elaboración y utilización práctica del plan de negocio cuestión esta que constituye el problema originario de la investigación que sustenta el presente trabajo de diploma. En este trabajo se presenta, los resultados de la investigación, que permitió la aplicación de un procedimiento para elaborar, el Plan de Negocio en el SPA “Aguas Claras del Hotel Meliá Cayo Santa Maria que se dedica a la prestación de servicios especializados en turismo de salud.



ABSTRACT

The tourism of health is of great importance, applied in establishments of hotel lodging where therapies are used with water and other techniques as the aromaterapia, massages of different types, meditation, yoga, reiki and many other, in pleasant and specialized places, with the objective of combatting the typical wrongs of these times, as the depression and the estrés, as well as to rejuvenate, to lose weight or to improve the spiritual state, focused to solve problems that it generates the daily life as estrés, neurosis and obesity. It is hence that the use of the Plan of Business in hotel SPA is identified like an administrative important tool to perfect the managerial management of this type of tourist entity. In the specialized available literature they are diverse procedures, methodologies and steps to elaborate the business plan, the analysis of these procedures allowed to determine that none belongs together with the characteristics of SPA. He/she is also proven that at the present time difficulties exist in the elaboration and practical use of the business plan, question this that constitutes the problem native of the investigation that sustains the present diploma work. In this work they show up the results of the investigation, what allowed the application of a procedure to elaborate the Plan of Business in SPA Clear "Waters of the Hotel Meliá Key Santa María" that is devoted to the benefit of services specialized in tourism of health.

Índice



ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLAN DE NEGOCIO, HOTELERÍA Y TURISMO DE SALUD	4
1.1 Introducción	4
1.2 Turismo de salud: surgimiento, actualidad y perspectiva	4
1.3 Las entidades de alojamiento turístico: los hoteles	8
1.4 Los SPA hoteleros	14
1.4.1 Los SPA hotelero como área estratégica de negocio	16
1.5 El plan de negocio. Conceptos, características y objetivos	18
1.6 Análisis de los procedimientos para elaborar el plan de negocio	23
1.7 Conclusiones del primer capítulo	25
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL SPA OBJETO DE ESTUDIO	27
2.1 Introducción	27
2.2 Procedimiento para el diagnóstico organizativo de un SPA hotelero	28
2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico organizativo en un SPA hotelero	29
2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico	32
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico organizativo en el SPA	35
2.4 Resultados del diagnóstico organizativo en el SPA “Aguas Claras”	47
2.5 Conclusiones del segundo capítulo	50
CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL SPA HOTELERO SELECCIONADO	51
3.1 Introducción	51
3.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en los SPA hoteleros	51
3.3 Aplicación del procedimiento en el SPA “Aguas Claras”	60
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXO 1: Definiciones de establecimiento o instalación de alojamiento turístico	79
ANEXO 2.1: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos	80
ANEXO 2.2: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos	81



ANEXO 2.3: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos	82
ANEXO 3: Clasificación de las diferentes modalidades turísticas	83
ANEXO 4: Criterios para clasificar los establecimientos de alojamiento turístico ..	84
ANEXO 5.1: Principales tipos de SPA.....	85
ANEXO 5.2: Clasificación de los SPA	88
ANEXO 5.3: Modalidades de los SPA.....	90
ANEXO 6: Tratamientos más comunes que ofrecen los SPA	91
ANEXO 7: Dimensiones de una Unidad Estratégica de Negocio	93
ANEXO 8: Procedimientos propuestos por los diferentes autores sobre el plan de negocio.....	94
ANEXO 9: Características principales del proceso de diagnóstico en los SPA hoteleros	95
ANEXO 10: Procedimiento para la selección de expertos.	97
ANEXO 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos	99
ANEXO 12: Cronograma de trabajo en el SPA hotelero “Aguas Claras”	102
ANEXO 13: Principales proveedores y productos del SPA “Aguas Claras”	103
ANEXO 14: Hoteles en Cuba con SPA.....	105
ANEXO 15: Organigrama del SPA.....	106
ANEXO 16: Ingresos por clientes, tratamientos y habitaciones	107
ANEXO 17: Clientes que recibieron servicios en el SPA.....	108
ANEXO 18: Registro de comentarios del cliente	109
ANEXO 19: Servicio y precios que brinda el SPA “Aguas Claras”	110

Introducción

INTRODUCCIÓN

El mundo, donde prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en constante cambio, la actividad turística debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos gerenciales. Es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro y micro entorno, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de gestión de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad los cuales, en términos generales, son ajustados de acuerdo al aumento del nivel de riesgo.

El cuidado del bienestar, la salud y la imagen se están convirtiendo en una necesidad primaria, cada vez más demandada en nuestra 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 SPA, centros de belleza y relajación, especie de nueva versión de los balnearios que aporta los beneficios del agua y 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, al incluirse como una atractiva oferta en los hoteles de mayor categoría. Son pues considerados modernos establecimientos donde los viajeros se sumergen en una atmósfera saludable, embellecedora, reflexiva y espiritual.

Todo esto nos lleva a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es un requisito suficiente para crear una infraestructura hotelera firme y estable a largo y mediano plazo. Es por esta razón que surge el plan de negocio en los SPA hoteleros como documento escrito que define claramente objetivos, y describe los métodos que se van a emplear para lograrlos con efectividad, el cual servirá de mapa y guía en el SPA “Aguas Claras” del Hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara.

Este destino se ha especializado en la modalidad de sol y playa, e inscripto en el plan de desarrollo del turismo de salud no hospitalario de nuestro país, ha experimentado desde los inicios un crecimiento sostenido en el arribo de visitantes. Enfrentar a mediano y largo plazo este incremento respondiendo a las exigencias cada vez más crecientes de este segmento, ha creado la necesidad de diseñar un plan de negocio en el SPA

hotelero de esta instalación, debido a que no se han encontrado estudios contextualizados en el turismo de salud no hospitalario, que aborden en profundidad esta problemática, permite definir la **situación problemática** que fundamenta la presente investigación. Motivo por el cual se ha seleccionado el SPA “Aguas Claras” del hotel Meliá Cayo Santa María, como **objeto de estudio práctico** de la investigación.

Resolver la inexistencia de un procedimiento o instrumento metodológico adecuado en el área del SPA hotelero “Aguas Claras” del Hotel Meliá Cayo Santa María. Esto es, crear un plan que organice la información y establezca por escrito las estrategias, políticas, objetivos y acciones que el área necesita como parte de su proyección, para así resolver las insuficiencias en la gestión turística, constituye el **problema científico** a resolver.

Las consideraciones anteriores han contribuido, para dar solución al problema científico planteado y para formular como **hipótesis** o alternativa de solución de la investigación:

El contar con un adecuado diseño del plan de negocio en el SPA “Aguas Claras”, permitirá obtener una elevada efectividad en la gestión turística de los mismos, a través de la toma de decisiones de los directivos.

La **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que el plan, tanto en su conceptualización como en su ejecución, posee cualidades que faciliten su aplicación en el objeto de estudio práctico, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otros establecimientos de similares condiciones.

Por lo tanto la investigación tiene como **objetivo general**: Diseñar el plan de negocio del SPA ubicado en el hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara, como herramienta destinada al mejoramiento de la gestión turística.

Para el logro de este objetivo general se proponen **los objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación centrada en el análisis del plan de negocio como herramienta de la gestión turística y su situación actual referente a las instalaciones hoteleras con SPA en Cuba.
2. Realizar el diagnóstico organizativo del SPA “Aguas Claras”.
3. Diseñar el plan de negocio del SPA “Aguas Clara”.
4. Aplicar los diferentes pasos de la metodología seleccionada para el diseño del plan de negocio y validarlo en el SPA objeto de estudio.

Para lograr estos objetivos planteados, la presente investigación se constituyó de la forma siguiente:



CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLAN DE NEGOCIO HOTELERÍA Y TURISMO DE SALUD, en donde se realiza una revisión bibliográfica acerca de los procesos de gestión hotelera, las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en los SPA, así como el plan de negocio y los principales procedimientos para su realización.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL SPA OBJETO DE ESTUDIO, en donde se realizó el diagnóstico tanto interno como externo del SPA.

CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DEL SPA HOTELERO SELECCIONADO, en donde se elaboró el plan de negocio del SPA “Aguas Claras”.

Por último se realizan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

En la investigación se utilizaron una serie de técnicas y herramientas como: el análisis bibliográfico, entrevistas y encuestas, técnicas grupales, criterio de expertos, y el empleo de sistemas automatizados, que permitieron la obtención del procedimiento que sustenta los objetivos y necesidades de este tipo de instalación hotelera.

Es necesario destacar que las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido suministradas oficialmente por la dirección del SPA del hotel objeto de estudio.

Los resultados de la investigación que sustentan el presente trabajo de diploma 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 y han sido mostrados en ponencias presentadas en jornadas científicas estudiantiles.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLAN DE NEGOCIO, HOTELERÍA Y TURISMO DE SALUD

1.1 Introducción

El análisis de la literatura especializada disponible contribuyó a desarrollar las bases teórico referenciales centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, para la elaboración del plan de negocio en el SPA hotelero Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de 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:

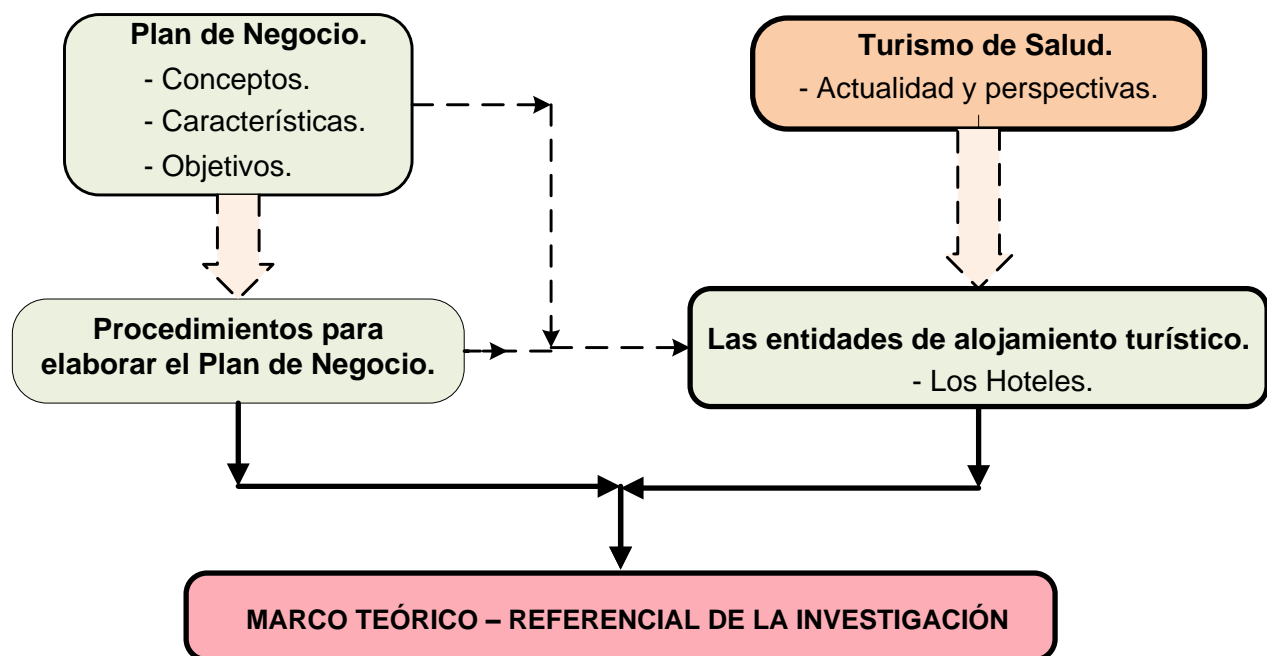


Figura 1. Hilo Conductor de la Investigación. (Fuente: *Elaboración propia del autor*)

1.2 Turismo de salud: surgimiento, actualidad y perspectiva

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 Colectivas¹. 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.

Sin embargo, es posible afirmar que los viajes de placer tuvieron sus inicios a finales del siglo XVIII y principios del XIX. Grandes cambios en la sociedad, los estilos de vida, la industria y la tecnología alteraban la morfología de la comunidad por aquel entonces. Particularmente, la historia recoge cómo el siglo XIX fue testigo de una gran expansión económica, seguida de una revolución industrial y científica, incluso mayor a la de la segunda mitad del XX. Con ello, el turismo fue uno de los principales beneficiarios, llegando a convertirse hacia finales del siglo XX en la mayor industria del mundo. Con la Revolución Industrial se consolida la burguesía que dispondrá luego de recursos económicos y tiempo libre para viajar.

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 en nuestros días cobra esa necesidad presente en todos de 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 que prácticamente hacen imprescindible una escapada en busca de espacios naturales y de relajación. 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 nuestros días: el Turismo de Salud.

El Turismo de Salud Hospitalario es una tipología que ofrece la infraestructura para que un cliente de la salud viaje y satisfaga sus necesidades en un cierto período de tiempo,

¹ Termas: Eran edificios para baños calientes, tibios y fríos, además de esto, tenían en su interior espaciosa salas para bibliotecas, gimnasio, pórticos, campos de juegos, jardines entre otros. Las termas de Carcalla eran de las más grandes de Roma Antigua. En la actualidad solo quedan las ruinas de esta maravillosa construcción. Estas termas llegaron a ser centro de la vida de la civilización Romana, ya que a parte de baños se usaban como lugar de reuniones. Eran en general un centro de esparcimiento y para el ocio.

con internamiento médico. Se trata pues, de la búsqueda de curación a un padecimiento dado y no de un viaje turístico en sí, de ocio o de carácter vacacional, lo cual no niega el que el tratamiento o recuperación pueda ser complementado con actividades culturales y turísticas en general. **(Martínez, Soto y Moya, 2006)** Asociado a esta dirección se incluyen plazas y estancias hoteleras cercanas a grandes establecimientos hospitalarios, de investigación médica y de salud en general, las cuales forman parte de un consolidado segmento de negocio basado en la necesidad de permanencia de familiares de pacientes (o incluso de éstos, cuando se trata de largos períodos pre o postoperatorios, o de tratamientos que requieren asesoría y vigilancia especializada).

La primera detección de este tipo de necesidades surge en Estados Unidos, donde un importante número de personas se trasladan hasta otros países para someterse a operaciones de todo tipo debido al alto coste del sistema de salud norteamericano. Así mismo, muchos de los centros médicos de referencia mundial están enclavados en dicho territorio, y reciben un constante peregrinaje de pacientes procedentes de otras naciones. Esta tendencia se ha extendido a Europa y Asia, consolidándose así un negocio de constante crecimiento, donde el número de países emisores es cada vez mayor en virtud de que el detrimento de las condiciones económicas y sociales, y el aumento de la carencia o insuficiencia de servicios de excelencia en la salud, han aumentado el flujo de pacientes hacia determinados receptores en el mundo, como India, Tailandia, Singapur, Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia, Cuba, Costa Rica, Ecuador y México. **(Félix, 2009)** Los servicios más comunes incluyen procedimientos electivos y cirugías especializadas como las cardíacas, dentales, y cosméticas.

Resulta prominente el caso particular de Canadá como destino consolidado en la práctica de este turismo médico, donde los pacientes, procedentes mayoritariamente de los Estados Unidos, pueden ahorrar hasta el 30% de los costos asistenciales. No en balde es el canadiense uno de los sistemas de salud de más altos estándares del mundo, así reconocido en el Informe Anual de la Organización Mundial de la Salud (2007), y refrendado por datos que sitúan la esperanza de vida en los 78 años para los hombres, y 83 para las mujeres (valores que sobrepasan los del Reino Unido, Alemania y, los propios Estados Unidos).

En el caso de un país centroamericano como Costa Rica, por ejemplo, la Tabla de Turismo refiere cómo cerca de 200 procedimientos médicos (cirugía estética, de la

rodilla, trasplante de cadera, eliminación de cataratas, liposucción, etc) son realizados todos los meses a turistas en sus centros asistenciales.

Por su parte, el Turismo de Salud no Hospitalario se brinda en instalaciones de alojamiento turístico donde además de las opciones recreativas se proporcionan tratamientos para la reactivación orgánica y el combate no solo de males típicos de la modernidad como depresión, neurosis, estrés, reuma y obesidad, sino también de padecimientos crónicos y adicciones, entre otras dolencias. **(Martínez, Soto y Moya, 2006)**

Un análisis de diversas definiciones aportadas por varios autores **(Blanco y Maya, 2007; Martínez, Soto y Moya, 2006)**, concluye que es la modalidad del turismo enfocada a un grupo que se desplaza con el interés de encontrar diversiones sanas, educativas y recreativas, que a la vez propicien el cuidado de la salud, en entornos caracterizados quizás por climas y ecosistemas tendentes a ello y de los cuales no disponen en los correspondientes lugares de residencia. Sus bondades son amplias y sus opciones pueden ser tan variadas como distintos son los intereses de los turistas que lo reciben. Se puede practicar de manera individual o grupal, sin discriminar edad, sexo o cualquier otra condición humana; buscando remedio, alivio o simplemente generando bienestar, en un ambiente atractivo y de calidad que por su excelencia sola predisponga a la recuperación de las energías físicas y mentales perdidas. **(Félix, 2009)** Es así pues, un producto innovador, basado en la oferta termolúdica y el ocio saludable, que se inspira en la filosofía de atención personalizada, se orienta a la satisfacción y superación de las expectativas del cliente, y se extiende con paso firme por Balnearios, SPA y Centros de Talasoterapia de todo el orbe.

Entre los destinos más sobresalientes de esta variante se encuentra España, líder mundial a partir de una formidable oferta termal que abarca prácticamente todo el territorio nacional y que tuvo su máxima expansión en el año 2003 con la llegada del Grupo Tesal. **(El turismo de salud, 2008)** Esta prestigiosa firma líder, la conforman profesionales sanitarios dedicados a la “Gestión del Capital Salud”, entendiéndolo en ello que sus esfuerzos no se dirigen específicamente al tratamiento de enfermedades, sino a la mejora de la salud y la calidad de vida en general de cualquier persona que acuda a uno de sus centros termolúdicos, independientemente de la edad o el estado físico.

En general y tradicionalmente los flujos turísticos por razones de salud o terapéutico, han tenido lugar de países subdesarrollados a desarrollados, o entre países desarrollados, involucrando fundamentalmente a capas sociales de alta capacidad económica (Se calcula que el 2% de los que visitan Estados Unidos de América lo hacen por motivo de salud). Aunque esta tendencia persiste, el encarecimiento de los costos de la atención médica en los países desarrollados, coincidente con el desarrollo de los servicios de salud de algunas naciones subdesarrolladas a un costo menor, ha producido una tendencia a la inversión del comportamiento tradicional de dichos flujos. Es así cómo países de la región, entre los que se cuentan México, Costa Rica, Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina, incursionan con éxito en esta actividad, permitiendo a sectores relativamente modestos económicamente acceder a tratamientos que requieren tecnología de punta, a costos que les son inaccesibles en el primer mundo. En este sentido, 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.

1.3 Las entidades de alojamiento turístico: los hoteles

El turismo se considera una de las actividades más dinámicas a nivel mundial en los siglos XX y XXI, y quien dice turismo, dice hoteles, lo que significa que la incesante actividad turística requiere una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de alojamiento uno de los pilares fundamentales de este sector. Por tanto podemos afirmar que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. **(Ayala, 2002; Matos, 2005)**

Los autores expertos en el tema consideran que la hotelería moderna nació en 1893, cuando se funda el “Gran Hotel” en la ciudad de Roma, cuyo guía fue el brillante promotor hotelero Cesar Ritz, que inicia su carrera con métodos sofisticados donde en años venideros habría de ser una gran cadena de prestigio internacional. Se piensa que durante el siglo XIX se inició la gran explosión en la construcción de hoteles, actividad en la que ya existían muchos inversionistas, y la competencia se hacía cada vez más cerrada, no solo en Europa, sino en todas partes del mundo. **(Figuerola, 1990; Gallegos, 2002)**

La crisis económica en los Estados Unidos trajo como consecuencia un stop en el desarrollo de la actividad hotelera, pero logro salir hacia delante, edificándose un gran hotel en Chicago (1927), con 3000 habitaciones, el ilustre “Stevens Hotel”, a la postre llamado “Hilton”. Con el adelanto en los sectores de las comunicaciones y medios de transportes y el incremento de los viajes, las viejas posadas que existieron entre los siglos XIV y XVIII se convirtieron paulatinamente en modernos establecimientos para el alojamiento turístico, que dieron lugar posteriormente a los hoteles de los siglos XX y XXI.

Según **Martín, 2006**; los alojamientos son elementos consustanciales a la vida humana, pueden ser de tipo comercial o no comercial, como se muestra en la **figura 2**:

- ✿ Comercial: los más destacados son los hoteles y hoteles de apartamento, que son las formas principales de alojamiento turístico y un conjunto, internacionalmente denominado “extra hotelero” para denominar el resto de los alojamientos comerciales.
- ✿ No comercial: actividades de tipo gratuito o subvencionado como pueden ser los alojamientos proporcionados para la realización de estudios o para la curación en hospitales.

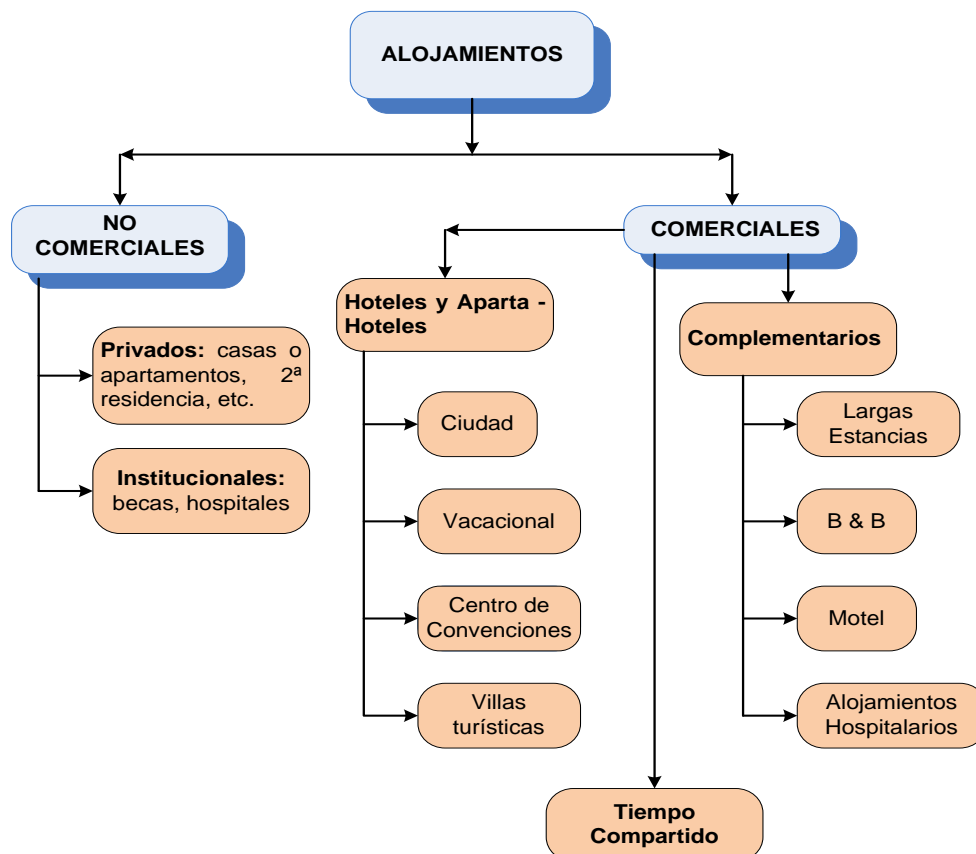


Figura 2. Estructura de los alojamientos. (Fuente: Martín, 2006)

Las características esenciales de las entidades turísticas según el **(Catal, 1982)**; pueden sintetizarse en tres básicas o fundamentales: la intangibilidad del servicio que prestan, la concurrencia en el tiempo y en el espacio de la producción y el consumo de aquel y sobre todo, el contacto directo y prolongado entre la entidad y los clientes, a través de sus empleados o representantes.

La **intangibilidad del servicio** hace que sea difícil controlar la calidad del mismo, siendo muy frecuente que el análisis de ésta se produzca después de que el cliente ha recibido el servicio, sin que pueda reprocesarse el mismo en evitación de fallos. Por otra parte, muchos servicios turísticos son "invisibles", la reserva de plazas en un hotel o el aprovisionamiento en un restaurante, por ejemplo. El cliente rara vez valora estas actividades de la trastienda.

Los productos turísticos son muy difícilmente patentables, por lo que son enormemente vulnerables a la competencia. La única forma de distinguir a una empresa de otra es a través de la formación y actitud de su personal o de la posesión de una tecnología específica, ventaja que, tampoco, dura mucho tiempo en la actualidad.

La **concurrencia en el tiempo y el espacio de la producción** y el consumo del servicio turístico, en muchas ocasiones no permite el almacenamiento. En el mundo del turismo no cabe guardar los servicios para cuando exista demanda de los mismos. La plaza de avión, autobús u hotel que no se ocupa hoy, es irrecuperable mañana.

En ocasiones, el cliente percibe, no sólo la calidad del servicio final que recibe, sino que, también, puede valorar el proceso de su elaboración y prestación. Al contrario que en las empresas manufactureras, en las empresas turísticas no aparece distinción entre el personal que produce el servicio o lo diseña y el que lo presta.

En el caso de Cuba, la **Norma Cubana NC:127 del 2001** (que sustituye a la NC 87-44:93) establece las exigencias que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías, la cual define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación (otras definiciones, dadas por otros autores, se encuentran en el **anexo 1**), y establece la clasificación de cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son:

- ✿ Hotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- ✿ Aparthotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- ✿ Villa: establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- ✿ Motel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Otros autores también han dado sus clasificaciones sobre establecimientos turísticos atendiendo a otros factores, los que se muestran en el **anexo 2.1, 2.2 y 2.3**.

La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional.

(González, 2009)

Las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y

características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, amenites, bandejas, termos, vasos). **(Catal, 1982; Cubanacan, 2002)**

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, que entre sus descripciones fundamentales se encuentran las siguientes: Restaurante, cafeterías, bares, centros nocturnos. Otras áreas de servicio dentro de las instalaciones hoteleras son Salones de reuniones, Salas de fiestas o polivalentes, Cybercafés, Tiendas (de souvenirs, libros, artesanías, confecciones textiles, calzados tabacos, licorera, perfumería), Farmacia, Buró de reservaciones, entre otras. Se debe tener presente la rigidez de la oferta de hospedaje desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (la habitación). De aquí la necesidad de conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones. **(Gallegos, 2002, Martín 2003; Matos 2005)**

Resulta beneficioso observar algunas cuestiones vinculadas a los establecimientos de alojamiento para el turismo y que complementan un conocimiento un tanto más riguroso sobre los mismos. Se trata de las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales que también son identificadas por los especialistas simplemente como tipos de productos hoteleros. El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Es a partir de variantes de éste, que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. Dentro de las más representativas se encuentran: **(Catal, 1982; Cubanacan, 2002; Ayala, 2002; Matos, 2005)**

- ✿ Ciudad: Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
- ✿ Playa o resorts: Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona

con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.

- ✿ **Naturaleza:** Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
- ✿ **Salud:** Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
- ✿ **Boutique:** Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
- ✿ **Tránsito:** Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.

Además de estas modalidades, se pueden encontrar otras en el **anexo 3**, cada una de ellas, presenta características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. Sin embargo, en todos los casos, el punto esencial en la diferencia, con el

resto de los establecimientos es la relación personal trabajador-cliente que se establece en su operación.

Los sistemas de clasificación no sólo establecen las tipologías de los establecimientos, también clasifican por categorías, de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan. Los principales indicadores empleados para categorizar a una instalación son: los metros cuadrados de las habitaciones, el número de habitaciones con baño privado, el servicio de piscina, el mobiliario y decoración, los materiales de construcción, la ornamentación y las capacidades de la instalación en restauración y bebidas. Se puede encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes formas de categorías en el **anexo 4**.

La clasificación por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Surgió en Europa aplicada a los coñacs y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. **(Álvarez, 2001; Muñoz, 2004a; Matos, 2005)** En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas.

1.4 Los SPA hoteleros

El cuidado del bienestar, la salud y la imagen se están convirtiendo en una necesidad primaria, cada vez más demandada en nuestra 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 SPA.

La denominación SPA hace referencia a un centro con baños termales y aguas minerales y tiene su origen en SPA, una localidad del este de Bélgica conocida por sus aguas termales desde la época romana. Desde el punto de vista lingüístico, el término **SPA** viene de la expresión latina **'Salus per Acquam'** que significa salud a través del agua.

El SPA es un centro de belleza y relajación, una especie de nueva versión de los balnearios, que aporta 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, al incluirse como una atractiva oferta en los hoteles de mayor categoría. Considerándolos como modernos establecimientos donde los viajeros se sumergen en una atmósfera saludable, embellecedora, reflexiva y espiritual.

Sinónimo de lujo, evasión y cuidados excepcionales, cada SPA es diferente y se distingue de la competencia por su ambiente, por su decoración, y por los servicios que ofrece. En cualquiera de los casos, el agua representa el elemento central en torno al que se concibe todo el diseño del SPA. Los beneficios de la balneoterapia se funden aquí con la eficacia de los cuidados estéticos y las virtudes relajantes de masajes venidos de todo el mundo. Para poder llevar a cabo con éxito este conjunto de actividades, el centro SPA requiere un diseño de avanzada tecnología y un equipamiento específico y muy variado, porque muchos de estos tratamientos, aunque complementarios, se aplican de modo muy diferente.

Existen diversas tipologías de SPA debido a la gran variedad, para tener contacto con la naturaleza, SPA espirituales, SPA para familia, SPA dentro de un hotel. Los hay a la orilla del mar o en climas fríos. Algunos tienen caballos, otros están cerca de actividades deportivas, las que se describen con más detalles en el **anexo 5.1**.

El tipo de SPA dentro de un hotel “SPA de amenidad” es el que se encuentra formando parte de las instalaciones de un desarrollo turístico o un hotel, al cual la gente acude por distintas razones, sin olvidar que el foco primario del negocio es el alojamiento. Este es tan sólo un beneficio más del que quiere disfrutar en sus vacaciones. **(Martínez, 2006)**

Actualmente, las instalaciones de SPA se ubican en hoteles de lujo, en donde los servicios de SPA se venden como producto o servicio de un paquete, el cual el cliente puede optar por sus diferentes tratamientos, sino, puede ser visto por el cliente como un servicio más del hotel.

Según **Redaccion – January, 2009**; el SPA es clasificado bajo diferentes maneras, siempre de acuerdo a las acomodaciones y servicios que ofrecen a los usuarios. Las clasificaciones presentan variaciones según los países, las que pueden verse en el

anexo 5.2. Para **Matos, 2005**; las modalidades de SPA son amplias y se pueden enmarcar en varios productos fundamentales. **(Ver anexo 5.3)**

La oferta del negocio de la salud en los centros SPA se ha convertido en un sector cada vez más sólido y rentable para la industria hotelera en el mundo. Tal es el auge de esta alternativa que hoteles tradicionales realizan costosos movimientos para reacondicionar sus espacios y afianzarse en el mercado que compite con el turismo de aventura y los deportes extremos por los visitantes nacionales y extranjeros.

Por lo tanto entre los beneficios que ofrece la Industria de los SPA en las entidades hoteleras están: **(Martínez, 2006)**

- Diversificar la demanda turística y recreativa Nacional e Internacional.
- Prolongar la estancia del turista, a través de la oferta de servicios de SPA.
- Incrementar el turismo repetitivo.
- Complementar la oferta hotelera con servicios de SPA.
- Fortalecer la utilización de las instalaciones que, con apoyo de inversión puedan modernizarse y generar efectos económicos locales de significativa importancia.
- Contribuir al desarrollo regional a partir de la generación de empleos y diversificación de la economía de la zona.
- Crear mayor conciencia en cuanto a la preservación de los recursos naturales, tales como aguas termales, lagos, lagunas y mares.

A pesar de la tendencia fuerte que presenta la industria de SPA en hoteles, independientes, en playas u otros destinos, ya se advierten señales de preocupación ante lo que podría terminar en una guerra de precios y servicios.

Hoy en día, los SPA hoteleros cuentan con una amplia variedad de servicios **(Ver anexo 6)** con fines de estética, medidas preventivas para la salud y bienestar entre otros, combinando armónicamente el descanso activo con el pasivo, buscando atraer con sus tratamientos, una amplia gama de clientes y en búsqueda de variadas opciones de servicios de calidad que satisfagan amplios gustos y preferencias.

1.4.1 Los SPA hotelero como área estratégica de negocio

En el contexto actual en el que se desenvuelven las empresas hoteleras es cada vez más difícil triunfar, por cuanto el entorno es cada vez más dinámico, complejo, diversificado y hostil. Gran parte de esa turbulencia se puede atribuir a la enorme competencia que en el sector se establece: multitud de instalaciones hoteleras

procurando los mismos clientes. Las estrategias de diversificación pueden representar opciones válidas para afrontar dicho reto, así como, identificar y gestionar adecuadamente Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), lo cual puede contribuir al desarrollo eficiente y eficaz de las mismas. **(García-Tenorio 1996)** Esta gestión deberá empezar por el establecimiento de criterios adecuados para su delimitación. Una vez definidas, deberán ser coordinadas por medio de la estrategia horizontal de la entidad, coordinación en la que jugará un papel fundamental el nivel de autonomía concedido a las UEN. De la correcta delimitación y gestión de las UEN llevada a cabo por la estrategia horizontal dependerá el que las estrategias de cada UEN puedan triunfar y desarrollar ventajas competitivas sólidas, mediante el desarrollo de competencias complejas a través del aprovechamiento real de las sinergias potenciales existentes entre las áreas de una UEN y entre las distintas UEN en la misma instalación. **(Guerras, 1994; Manzo, 1995)**

La Unidad Estratégica de Negocio (UEN), puede denominarse también Unidad Estratégica de Acción o producto mercado se define por la intersección de tres dimensiones: funciones, clientes, y tecnología, como se muestra en el **anexo 7**.

En primer lugar, es preciso presentar brevemente cual es la concepción de los diferentes autores sobre las UEN. Se considera que las UEN son unidades de análisis constituidas por negocios homogéneos estratégicamente. Dos negocios son homogéneos estratégicamente cuando tienen los mismos factores clave del éxito. **(Camps, 2004)** Con respecto a qué se entiende por negocio o actividad, se considera que la concepción de negocio bajo el prisma necesidad-tecnología-mercado no sólo no es incompatible, sino que es complementaria a la concepción basada en las competencias. **(Guerras, 1994; Manzo, 1995; García-Tenorio 1996)** Varios autores consultados asumen la definición de Unidad Estratégica de Negocio como un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, o sea para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada Unidad Estratégica de Actividades es así autónoma, si bien no independiente de las demás Unidades Estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la entidad. **(González, 2009)**

De las definiciones anteriores sobre UEN se pueden extraer planteamientos sobre a qué entidades de alojamiento les convendrá intentar utilizarlas en su beneficio. Dado que las

UEN son un instrumento útil en la simplificación del análisis gerencial que requiere la formulación de las estrategias de negocios, serán las entidades multiactividad cuyos negocios tengan ciertas similitudes que permitan establecer entre ellos factores clave del éxito similares. La variedad de entornos así como la propia complejidad interna de la empresa diversificada harán recomendable el uso de las UEN. **(García-Tenorio, 1996)**

En este sentido, se plantea que la delimitación de las UEN en una entidad hotelera puede ayudar a comprender mejor la actividad del SPA y es fundamental a la hora de determinar su gestión. Por tal motivo, la dirección del hotel o de una cadena debe plantearse los productos que ofrecen a sus clientes como “áreas estratégicas de negocio”.

1.5 El plan de negocio. Conceptos, características y objetivos

Los planes maestros y la planeación periódica son conceptos usados desde épocas inmemoriales, mas no es hasta los años 60 y 70 del pasado siglo que en los Estados Unidos de Norteamérica la necesidad de precisar cómo asumir el menor riesgo posible a la hora de invertir los excedentes financieros, hace que surjan los planes de negocio. Ellos no son más que la consecuencia natural de los constantes cambios que afloran en el ámbito empresarial, ante los cuales se impone la necesidad metodológica, conceptual, y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias de tipo técnico, económico, tecnológico y financiero. Sobre esta base se yergue el actual concepto de “Plan de Negocio” (Business Plan) y la estructura para él aceptada, el cual debe detallar a corto y mediano plazos, la descripción de los productos y servicios que se ofrecen, las oportunidades de mercado que éstos poseen, así como la dotación de recursos que les permitan determinada competitividad y diferenciación entre similares. De tal modo, esto supone utilizar la información del pasado y el presente, para decidir lo que ha de realizarse en el futuro.

Técnica y conceptualmente, un plan de negocio es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa, organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro **(Lynn, 2006)**. Por su parte, **Fontanez, 2005**; precisa el plan de negocio como una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. Para **Pereira, 2006**; un plan de negocio es un

documento que en forma ordenada y sistemática, detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Otros autores también señalan que un plan de negocio debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. **(Díaz, 1994; Miranda, 2004; Terragno, 2006; Torres, 2007)**

Martínez, 2007; define el plan de negocio en las entidades turísticas como una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

López, 2006; señala que un "Plan de Negocio" debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

El valor principal de un plan de negocio es la creación de un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. **(Valdivia, Cruz y Martínez, 2007)**

De cierta forma, el plan de negocio es algo así como el currículum vitae de un proyecto o un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Sino que es también una

herramienta de trabajo, ya que durante su etapa inicial se evalúa la factibilidad de la idea, se indagan e investigan alternativas y se plantean cursos de acción. Una vez finalizado, se ejecuta esta arma tan poderosa.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. **(SA, 2002)**

González, 2009; plantea:

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

En el proceso de elaboración de este documento se hace un análisis del entorno de la actividad empresarial y se valoran los resultados que se obtendrán al maniobrar sobre ésta de una determinada manera. Se especifican las variables implicadas en el proyecto y se hace la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Generalmente se confunde la idea de un producto con la de un negocio; por lo que antes de lanzarse a equipar un plan se hace necesario elaborar celosamente la idea. Un plan de negocio, sintetiza las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados. Para lo cual se comienza con la elaboración de una síntesis, continuando con la presentación de una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o apéndices, en los que se aborde el proyecto desde distintas perspectivas.

Es esencial que el plan de negocio contenga los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Actualmente en el entorno empresarial de manera general hay muchas razones que justifican por qué realizar un plan de negocio, varios autores (**Infante, 2001; Miranda, 2004; Terragno y Lecuona, 2006; Martínez, 2007; Cruz, 2007; Valdivia, Cruz y Martínez, 2007, Moya 2008**): coinciden en que a mayor complejidad en el ambiente y entorno mayor necesidad de planear formal y sistemáticamente. La fuerza de la competencia, la experiencia que el empresario gana fomentando el pensamiento estratégico, permite un mejor conocimiento de su negocio, por sí sólo, le ayuda a establecer credibilidad con las fuentes potenciales de financiamiento. El proceso de estructurar un plan de negocio, obliga a adoptar un punto de vista objetivo, crítico e imparcial sobre el proyecto de negocio en su conjunto; es una herramienta operativa que, si se usa adecuadamente, ayudará a manejar su negocio y a trabajar con eficacia hacia el éxito. (**Moya, 2009**)

El Plan de Negocio tiene como objetivo ayudar ha alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se realiza. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (**Lección 1, 2007**)

Según Vega, 2004; la elaboración de un plan de negocio cubre dos objetivos:

- Por un lado, permite al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocio desarrollará las mediadas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. Una vez en marcha, el plan de negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes.
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (sumario ejecutivo), un Plan de Negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos y otros agentes implicado cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

Un plan de negocio será útil en varios sentidos (Lección 1, 2007):

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con prestamistas, inversionistas y bancos.
- Puede utilizarse el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes brindarán un consejo inestimable. Con frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste.
- Un plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

Por estas razones se estima que algunas ventajas de la Utilización de un Plan de Negocio son las siguientes **(Lección 5, 2007):**

- Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.
- Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras.
- Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.

- ▶ Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita al necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.
- ▶ Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe busca financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.
- ▶ Herramienta de Gestión de Recursos Humanos. El plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.

Frecuentemente, los planes empleados durante la fase inicial determinan el fracaso o el éxito. Esto determina una oportunidad muy valiosa en la elaboración de un análisis sereno, suave del modo en que se piensa administrar y operar, en aras de cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Para que el plan de negocio sea una fotografía de la empresa es de gran importancia saber con que fin se elabora el mismo y todas las partes en que se divida la entidad deben identificarse según el papel que desempeñen.

1.6 Análisis de los procedimientos para elaborar el plan de negocio

La investigación por ser sistemática genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos o aún su tabulación no son investigación. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos. **(Sacerio, 2009)**

Un modelo científico, es un instrumento ideal utilizado para demostrar de una manera lógica y simplificada, la solidez y veracidad de cualquier teoría. La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una

voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. **(Fernández, 2005)**

La elaboración del plan de negocio detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, en forma ordenada y sistemática, para lo que es conveniente utilizar un procedimiento. Analizando entonces los conceptos encontrados de procedimiento, según **Wikipedia (2008)** procedimiento es una secuencia de pasos específicos lógicamente estructurados para lograr un objetivo.

En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean metodologías, cada una de ellas con especificidades en dependencia de las características de la empresa a la cual está dirigida, con el fin de determinar el que se aplicaría en la entidad objeto de estudio. **(Ver anexo 8)** A continuación se pueden comentar algunos aspectos relevantes que han sido resultado del estudio de estas metodologías.

La metodología planteada por **Pedro Bueno, 1992** parte de la presentación de un resumen ejecutivo, que expone una breve descripción del negocio, su misión y sus objetivos, las personas que lo llevarán a cabo, es decir, un resumen de los contenidos de los capítulos que se expondrán posteriormente en el plan de negocio, y los requerimientos de fondos del mismo. Luego detalla los objetivos, productos y servicios, y hace un análisis del mercado. Describe la estrategia de penetración en el mercado, canales de comercialización y fijación de precios. También detalla los recursos humanos involucrados en marketing, presupuesto de marketing y otros recursos. **Jorge E. Pereira, 2006** plantea una metodología regida por siete aspectos fundamentales, haciendo un análisis de los elementos que constituyen una “empresa”, entendiendo por tal persona y recursos físicos organizados con la finalidad de conseguir un objetivo. Por su parte, **Diana Fontanez, 2005** expone doce etapas para la concepción del plan, las cuales agrupan una gran cantidad de aspectos, haciéndola sin lugar a dudas, bien detallada, pero extensa a su vez, y al igual que Bueno, incluye un resumen ejecutivo, pero en la etapa final de su elaboración. La metodología presentada por **Víctor Dezerega, 2004** inicia de manera muy particular en relación a las demás, pues en su primera etapa realiza un análisis o apreciación de la situación, es decir, se inicia al identificar tanto los escenarios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. que se podrían presentar, como las oportunidades y amenazas asociadas a ellos. Se continúa identificando los

actores relevantes y su poder, determinando y comparando sus fortalezas y debilidades con las propias. En sus otras etapas establece estrategias, tácticas, planes, presupuestos. Y concluye con una etapa de simulación del plan.

A partir del análisis de las diferentes metodologías propuestas por los autores consultados, se puede plantear que el plan de negocio, sea cual sea la metodología empleada para su elaboración, resume las variables producto o servicio; producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados, y finanzas. Todos contienen una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. Presentan una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Es fundamental incluir en el plan de negocio los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

1.7 Conclusiones del primer capítulo

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

1. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema, reflejan el continuo desarrollo de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad en un gran número de países lo cual ha contribuido en forma significativa al avance económico, social y cultural de los países implicados incluyendo Cuba.
2. La mayoría de los autores consultados coinciden en determinar el plan de negocio como una herramienta gerencial útil, que refleja la situación real de la entidad y que constituye una guía de orientación ante diversos escenarios que se puedan suceder, al resumir las variables producto y (o) servicio, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas, todo lo cual es aplicable a los SPA hoteleros.
3. En la bibliografía consultada se encontraron varias definiciones sobre las Unidades Estratégicas de Negocio, resultando que la mayoría coinciden en definirla como un conjunto de actividades homogéneas para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades de la entidad. Este análisis permitió identificar el SPA como una UEN.



4. Al estudiar los diferentes criterios que sobre plan de negocio ofrecen los especialistas, se puede plantear que constituye una herramienta de gestión que puede proyectar de manera eficaz la actividad del SPA. Su correcta elaboración y aplicación contribuye al desarrollo de esta actividad y del hotel como sistema.
5. Las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de negocio son muy diversas, aunque presentan aspectos comunes. Aun así, son muy propias de las entidades donde han sido aplicadas. El análisis realizado ratificó que no existe un procedimiento que se ajuste a las características de la actividad del SPA en hoteles de lujo, para la elaboración del plan de negocio. Su aplicación actualmente se hace ventajosa para los directivos al ser eficazmente empleado en la toma de decisiones.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL SPA OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Introducción

En el pasado las entidades turísticas 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 turísticas. En este contexto dinámico, el plan de negocio se hace necesario para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto. **(Ansoff, 1985; Dessler, 1994; Bueno, 1996 a; David, 1997; Covey, 1998; Chiavenato, 2001)**

La literatura actual acerca del objeto metodológico de este trabajo (el plan de negocio) es rica en ilustrar procedimientos para diseñar planes de negocio en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito de las entidades turísticas y en todos está presente la realización de un diagnóstico organizativo. **(Godet, 1991; Dessler, 1994; Deus, 1994; Detrie, 1995; Jarrillo, 1996; Gómez, 1998; Garciga, 2001; Koontz & Wehrich, 2001; Martínez y col, 2002; Montaña, 2004 a y b)**

La técnica de diagnóstico organizativo puede abarcar toda el SPA o una parte de el, en este caso específico se analizan todas las áreas del SPA objeto de estudio. Esta técnica tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de los trabajadores del SPA, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos en los SPA tales como la comunicación y la toma de decisiones. **(Montaña, 2004 a)**

El diagnóstico organizativo del SPA pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

Este capítulo tiene como objetivo realizar el diagnóstico organizativo del SPA “Aguas Claras” perteneciente al Hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, como parte del proceso para elaborar el plan de negocio del SPA **(Martínez y col, 2009)** considerando esta labor de gran importancia para la obtención de los resultados deseados por el Grupo Gaviota.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico organizativo de un SPA hotelero

Para que el diagnóstico organizativo sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (**Montaño, 2004 b**) dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la entidad y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico organizativo sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el plan de negocio de la entidad. (**Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2009**)

Para realizar el diagnóstico organizativo de un SPA hotelero deben tenerse en cuenta aspectos como los que aparecen en el **anexo 3**, conociendo que para elaborar su visión, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la misión como la razón de ser del SPA, como Unidad Estratégica de Negocio del hotel, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia de negocio adecuada, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la aplicación del plan de negocio.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca todo el SPA evaluando cada situación organizado a través de los sistemas establecidos por el sistema de dirección y gestión empresarial cubano y la información disponible. (**Martínez y col, 2009**)

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por los directivos del SPA, las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del diagnóstico organizativo constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan de negocio del SPA. **(Martínez y col, 2009)**

El diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento o instalación en la que se vaya a realizar. En los SPA hoteleros, las características principales de este proceso se enumeran en el **anexo 9**. A partir de estas se determinaran los pasos o metodología a utilizar para la realización del mismo, los que son descritos en el próximo epígrafe.

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico organizativo en un SPA hotelero

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas. En el **anexo 10** se muestra el procedimiento para la determinación y selección de los expertos que conformarán el grupo de trabajo a desarrollar en este paso.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.

El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

El equipo deberá tener presente que enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en el SPA a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
- Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la

identificación de problemas. Esto facilitara madurar las posibles soluciones.

- ➔ Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento del SPA.

Paso II: Elaboración del cronograma de diagnóstico

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el diagnóstico, en cada una de las áreas del SPA a diagnosticar y por cada sistema definido.

Paso III: Ejecución del diagnóstico organizativo en el SPA

Principios básicos para la ejecución del diagnóstico

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los sistemas establecidos en el SDGE.
2. 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.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, etc. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la especialización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificaran los problemas detectados en: problemas internos del SPA y problemas externos al SPA, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

III.1 Análisis Externo del SPA hotelero

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el SPA en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen

potencialmente en el entorno y que están fuera de la voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre un SPA y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio.

(Martínez y col, 2009; Acebedo, 2002)

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización. **(Tena, 2000)** En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la entidad y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de entidades y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento del SPA hotelero.

(Lavandero, 1998; Martínez, 1998)

III.1.1 Análisis del entorno general o microentorno del SPA hotelero

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde el SPA construye su posición. **(Acebedo,2002; Martinez y col,2009)**

III.1.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno del SPA hotelero

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector a que la entidad pertenece, denominándose sector al conjunto de entidades que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo del SPA hotelero.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por **Michael Porter (1985)**, sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En los proceso de elaboración de planes de negocio de los SPA hotelero, como unidades estratégicas de negocio, 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 entidades. **(Martínez y col, 2009)**

III.2 Análisis Interno del SPA hotelero:

En este caso, se recopila y analizara la información organizada según los sistemas que integran el sistema redirección y gestión empresarial cubano, relacionados en el Decreto 281 del 2007 lo que permite utilizar toda esta valiosa información. **(Martínez y col, 2002)**

2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico

En lo relativo 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, la utilización de la matriz DAFO. **(Koontz & Weihrich, 2001 a; Martínez, 2001 a)** Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivo, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del SPA hotelero, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos. **(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 expertos, escenarios, 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 proceso de gestión del SPA se hace tan determinista como antes.

Por tanto se asume que:

- La visión resume los valores y aspiraciones a nivel del SPA
- La misión traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los objetivos son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.

- La DAFO contribuye el análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones (**Koontz & Weirhrch, 2001 a**)
- La estrategia integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- El SPA entonces, está preparada para fijar su dirección organizativa.

Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y debilidades) así como las fortalezas y oportunidades, como muestra la **figura 2**.

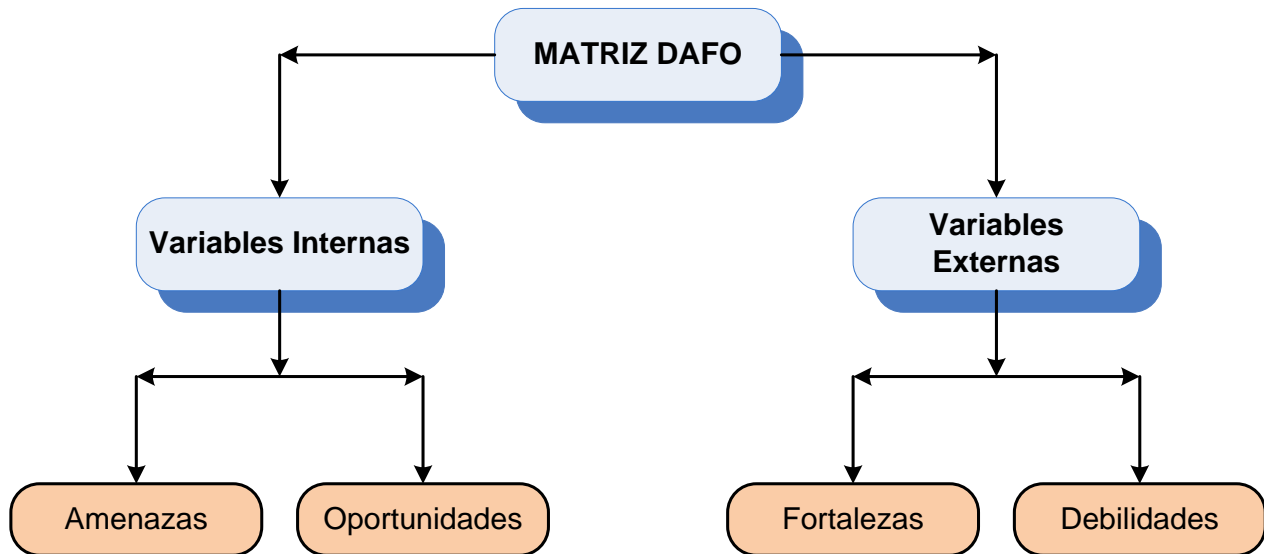


Figura 3. Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO. (Fuente: Martínez, 2001 a)

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas 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 (D.A.F.O.).
- 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 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 ordenadas “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 reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el SPA, 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 cual es la tendencia del SPA, en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, las que aparecen en la **figura 3** según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral.

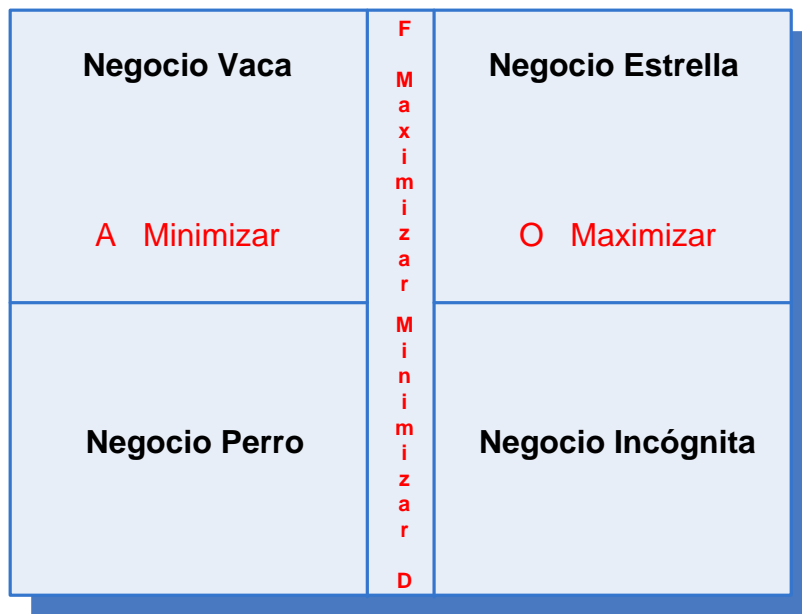


Figura 4. Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes. (Fuente: *Martínez y col, 2002*)

Fórmula:
$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \bullet Cf$$
 [5]

Donde:
Fr = factor resultante (DAFO)

G_i = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

C_f = cantidad de factores por grupos.

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición.

- ✿ **Negocios Perros:** (Estrategia: Mini-Mini): Consiste en minimizar las debilidades, para de este modo ganar en fortaleza y resistir las amenazas, aprovechando las oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.
- ✿ **Negocios Vaca:** (Estrategia Maxi-Mini): Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten.
- ✿ **Negocios Incógnitos:** (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las oportunidades de la organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
- ✿ **Negocios Estrella:** (Estrategia Maxi-Maxi): Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las fortalezas de la organización y las oportunidades que le brinda el entorno.

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 a)**

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico organizativo en el SPA

Paso I: Formación del Grupo de diagnóstico

Primeramente se realizó la determinación y selección de los expertos a incluir en el estudio. Para la determinación del número de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564, obteniéndose como resultado que se

deben emplear siete (7) expertos. A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo (**Ver anexo 11**), quedando conformado el mismo como se muestra en la tabla 3.4.

Paso II: Cronograma para el diagnóstico organizativo

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma como lo establece el segundo paso del epígrafe anterior con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. (**Ver anexo 12**)

Paso III: Ejecución del diagnóstico organizativo en el SPA “Aguas Claras” del hotel Meliá Cayo Santa María

III.1: Análisis Externo

En correspondencia con el paso III del procedimiento enunciado en el epígrafe 2.2 de este trabajo se realiza el análisis externo del SPA, utilizando las técnicas de trabajo en grupos y tormenta de ideas. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del SPA, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

III.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno del SPA “Aguas Claras”

Para efectuar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia del SPA “Aguas Claras”, considerando sus características propias y las del territorio donde está ubicado, así como los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, entre otros aspectos. Se tomó como referencia las dimensiones del entorno explicadas anteriormente.

✿ Entorno Económico

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso de perfeccionamiento empresarial, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

El turismo ha transformado la economía nacional. Hace varios años se dependía de ocho o diez renglones exportables, hoy, cada vez se depende más del turismo. Si se pone en una balanza el peso que ha tenido lo que se quería lograr y lo que en realidad se ha logrado en el sector turístico, se encuentra un estado de equilibrio que finalmente decidió

inclinarse hacia el lado positivo. En este sentido se caracteriza una economía generadora de divisas, condicionada por la prominencia absoluta del sector estatal y el papel regulador del estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la ejecución del proceso de perfeccionamiento empresarial, y la aplicación generalizada de la informática.

La presencia de capital extranjero en sectores claves para la estrategia del país ha ido conformando un conjunto de producciones y servicios generadores de divisa que devienen garantía futura de una economía con varias bases de sustentación donde tiene un lugar priorizado el turismo. Este no solo se ha desarrollado a si mismo sino que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística que ya recibe el 60% de su consumo de producción nacional.

✿ Entorno Político

En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo de salud.

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, caracterizado por la presencia de un período especial que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero, la penetración de la propaganda enemiga.

Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de las potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminado a la formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las

normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana. Además, mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para supervivir y desarrollarnos, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas, desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo de salud como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.

✿ Entorno Social

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por la alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantías legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales.

La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.

La estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero ha traído consigo que el salario medio de los trabajadores en el último período haya aumentado y conviven en el sistema empresarial organizaciones que pueden establecer sistemas de estimulación material a sus trabajadores y otras que no tienen recursos para ello, por lo que una parte significativa de los trabajadores desean trabajar en las del primer grupo.

En la batalla político-ideológica por hacer de Cuba un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos, tanto en el orden político como en aquellas disciplinas que determinan profesionalidad ya que

“el único elemento de calidad y competitividad que cada vez más establece una diferencia es el capital humano”.

Cuba cuenta con el capital humano suficiente que puede garantizar el éxito de la estrategia turística. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el Estado, y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano y de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo.

En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la entidad.

✿ **Entorno Tecnológico.**

Tecnológicamente se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo de salud conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección empresarial. La política seguida en cuanto a la inversión extranjera propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos, sobre este fondo, las cadenas hoteleras, las turoperadoras, las líneas aéreas y los cruceros universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las maneras de estudiar los mercados y las mejores formas de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin.

En este sentido la capacidad tecnológica y administrativa aumenta y se trasmite de un país o región al resto. En correspondencia con los objetivos económicos del país se identifica como actividad priorizada la inversión extranjera el turismo, básicamente en la construcción de modernos hoteles e infraestructura extrahotelera.

Las teorías sobre el Control de Gestión Hotelera, Hotel del Futuro, Dirección Estratégica, etc, aportan elementos aplicables en el perfeccionamiento empresarial, en el cual se conjugan estas concepciones teóricas de validez internacional y las concepciones propias del sistema empresarial cubano, aplicadas con un alcance de justicia y

solidaridad, jerarquizando el papel del sector humano. Esa es la diferencia esencial del turismo de salud que se aplica en el país.

✿ **Entorno Internacional**

Cuba, por su propia ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos positivos de las tendencias del entorno internacional pese a que el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental. No obstante, en todos estos años, el país ha encontrado mercados y va recuperando un lugar dentro del Caribe, avanzando hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en las grandes potencialidades naturales, culturales y sociales que tiene. A esto se concentran los esfuerzos de todas las provincias, con la promoción de una gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano, sin prostitución, drogas, ni juegos.

Sin embargo, para la economía mundial y el turismo en particular, el año 2009 se caracteriza por el deterioro de sus indicadores, afectados por acontecimientos a escala planetaria que, con distintos niveles de importancia, están propiciándole un fuerte impacto: la Crisis Económica y Financiera Mundial, la Crisis Alimentaria y el reciente avance del Virus de la Influenza A (H1N1).

III.1.2 Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del SPA hotelero "Aguas Claras"

El análisis del entorno específico se realizó mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (**Porter, 1985**) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para esta valoración se utilizó la entrevista individual y análisis de documentos administrativos.

✿ **Clientes**

El SPA recibe cliente provenientes en su mayoría de los mercados canadiense , inglés, franceses, italianos y alemanes.

✿ **Principales proveedores**

Los principales proveedores del SPA son Germaine de Capuccini, Suchel y Suchel Proquimia, cuyos productos se describen con más detalles en el **anexo 13**.

✿ **Competidores reales**

Los competidores reales con que cuenta el SPA en estos momento se muestran en el **anexo 14**. En todos los casos están enmarcados en establecimientos de alojamiento turístico.

✿ **Competidores potenciales**

En el Hotel Barceló Cayo Santa María se construye un SPA que se constituye en un competidor potencial que está ubicado en el mismo polo turístico y ofertará servicios similares.

✿ **Productos sustitutos**

No se han identificado productos sustitutos.

III.2 Análisis Interno

El SPA Aguas Claras es una unidad estratégica de negocio del Hotel Cayo Santa María, situación esta que influye en su operación y que se expone en el análisis interno realizado a los siguientes subsistemas:

- ✿ Subsistema de dirección.
- ✿ Subsistema de comercialización.
- ✿ Subsistema logístico.
- ✿ Subsistema de gestión de la calidad.
- ✿ Subsistema de recursos humanos.
- ✿ Subsistema económico – financiero.

✿ **Subsistema de dirección**

En el SPA se realiza una reunión de apertura diariamente que aborda regularmente los siguientes temas:

1. Informaciones sobre la actualidad nacional e internacional.
2. Informaciones generales de la dirección del hotel.
3. Resultados económicos y comerciales.
4. Reservas de servicios para el día.
5. Organización y distribución del trabajo para cumplir con los servicios reservados.

Esta reunión de apertura se considera el órgano de dirección del SPA y además de los temas antes relacionados se analizan otros que se deriven de la operación y sean de interés.

Análisis y discusión del resultado de inspecciones, comprobaciones, verificaciones, auditorías, y otras medidas de control interno realizado por los organismos competentes o los propios del SPA.

La reunión es dirigida por el Jefe y el segundo Jefe del SPA, los cuales cumplen además las siguientes funciones:

1. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno del SPA.

2. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
3. Planificar, organizar y controlar de conjunto con el sindicato, las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan.
4. Proponer el presupuesto anual de gastos e ingresos del SPA.
5. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.

La estructura aprobada para el desempeño de las funciones del SPA puede clasificarse como una estructura de organización lineal y funcional que incluye dos niveles de dirección. **(Ver anexo 15)**

Esta estructura de autoridad y responsabilidad permite coordinar y armonizar el trabajo de las diferentes áreas, sobre la base de que todas trabajan en la consecución de un objetivo común y de conformidad con una política fijada de antemano. Permite la administración de las decisiones y establece una distinción entre las funciones de los diferentes niveles jerárquicos en el SPA. Posibilita además, establecer las líneas de responsabilidad y permite que cada persona sepa ante quien es responsable, logra en mayor medida el agrupamiento del trabajo especializado y una óptima división del trabajo en función de las necesidades de los servicios inherentes a las actividades.

Se considera que el estilo de dirección empleado tanto en la reunión de apertura como en las demás actividades es democrático participativo, aunque en ocasiones, por problemas puntuales, en la dirección se utiliza el estilo autocrático de dirección. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es activa.

Existe y es conocido el plan de capacitación y entrenamiento diseñado según las necesidades, para los dirigentes y trabajadores en función de sus requerimientos de aprendizaje, el cual se cumple en su totalidad. Se cuenta con reserva de cuadro para cada cargo.

✿ Subsistema de comercialización

El SPA brinda servicios a los clientes de los Hoteles Cayo Santa María y Meliá las Dunas. El departamento de ventas del Hotel Cayo Santa María gestiona la comercialización del SPA y lo promueve ante los TT.OO y AA.VV. Además colabora con la dirección del SPA en la definición de los presupuestos para las actividades de promoción. El departamento de ventas del Hotel Meliá las Dunas gestiona la comercialización del SPA y lo promueve ante los TT.OO y AA.VV.

El SPA cuenta con el promotor de ventas e información turística, el cual se encarga de la gestión comercial del SPA dentro de los hoteles, distribuyendo documentos promocionales y contactando con los clientes alojados. Además el personal directo al servicio realiza acciones de ventas personales constantemente para estimular la repitencia de los clientes actuales y captar clientes potenciales.

La dirección del SPA atiende a los Grupos FAM que visitan el hotel, brindándoles la información precisa que les permita dominar la ofertar facilitando su posterior venta. También lleva el control de las ventas.

En cuanto al análisis de la comercialización partiendo del estado de resultados del año 2008 el SPA tuvo ingresos por un valor de 426 088.66 CUC y una utilidad en operación de 158 813.66 CUC, lo cual es un resultado muy positivo. Los servicios que mayores ingresos reportaron fueron los de gimnasio, sauna y masaje con 376 469.20 CUC, por lo que en el **anexo 16** se puede ver las entradas al SPA en divisas al cerrar el año según los clientes, tratamientos y habitaciones ocupadas en los hoteles.

En el **anexo 17** se relaciona el comportamiento de la cantidad de clientes que recibieron servicios en el SPA procedentes de los hoteles antes mencionados.

En el SPA no se realiza un análisis del comportamiento de las cantidades de clientes por mercados emisores y no existe un estudio de las necesidades de estos por mercados emisores, lo cual no le permite adoptar acciones específicas para cada segmento y personalizar en una mayor medida el servicio.

✿ **Subsistema logístico**

La logística del SPA es garantizada por el hotel. El departamento de compras gestiona las compras necesarias para garantizar los servicios y el departamento de almacenes le da el servicio de recepción, almacenamiento y despacho de los productos.

En la reunión de compras del hotel el Jefe del SPA realiza las solicitudes necesarias, las cuales son aprobadas por la dirección del hotel.

✿ **Gestión de la calidad**

En el SPA están identificadas todas las actividades mediante procedimientos y diagramas, los cuales se incluyen en el Manual de Gestión de Sol Meliá Cuba. Además cada descripción incluye los estándares a cumplir.

El personal directo al servicio establece una comunicación fluida antes durante y después de terminado el servicio, que le permite conocer en todo momento sus criterios.

Además en todo momento presta atención a las reacciones del cliente para a partir de las reacciones establecer la comunicación.

Una vez terminado el servicio el cliente tiene la posibilidad de dejar sus criterios por escrito en el registro de comentarios (**Ver anexo 18**), el cual es una herramienta muy útil de trabajo para corregir continuamente los errores.

No se aplican encuestas diseñadas específicamente para el SPA, lo cual no permite obtener una mayor información sobre la satisfacción del cliente a partir de que este evalúe los parámetros de los servicios y poder obtener un Índice de Satisfacción de los Clientes, como si existe para los hoteles en general.

Existe un sistema de análisis y solución de las quejas que puedan existir. Las quejas son reportadas por los departamentos de calidad y atención a clientes de los hoteles, los cuales les dan seguimiento y colaboran en su solución. Además estos departamentos aplican encuestas sobre los servicios del hotel a los clientes, que les permiten a estos hacer comentarios sobre el SPA, aunque las encuestas diseñadas no valoraran el SPA en general.

✿ Gestión de recursos humanos

El SPA cuenta con un total de 27 trabajadores, de ellos 2 con la categoría ocupacional de dirigentes y 25 de servicio.

La dirección del SPA de conjunto con el departamento de recursos humanos del hotel elabora el presupuesto de recursos humanos y controla sistemáticamente su comportamiento. Además controla la asistencia y puntualidad de los trabajadores. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por el departamento de recursos humanos. Se lleva a cabo un proceso de organización, planificación y dirección de la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con la especialista de capacitación del hotel, la cual realiza las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas. Se evalúa el desempeño de los trabajadores. Son de estricto cumplimiento las normas de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre.

Los regímenes de trabajo y descanso están diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata. Todo el personal labora 8 horas durante 26 días por mes.

El diseño de los puestos de trabajo es adecuado a los requerimientos del servicio. Las condiciones laborales son buenas, con los medios y materiales necesarios para el desempeño.

✿ **Actividad económico financiero**

En este caso es el hotel el que cuenta con una dirección de auditoria que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras de acuerdo con la política establecida al respecto por la delegación de Gaviota. Se determina la confiabilidad e idoneidad de los sistemas de control interno y fiscaliza periódicamente su cumplimiento.

Se comprueba la legitimidad de las operaciones contables, su valoración y correcta contabilización de acuerdo a las disposiciones vigentes. Existe un riguroso control sobre el seguimiento estricto de las cuentas por cobrar, ingresos y costos del SPA.

Se lleva a cabo el control de la aplicación correcta de la política de precios establecida por el SPA. El Jefe conjuntamente con el segundo Jefe desarrolla todo lo relacionado con el análisis económico financiero y en la mejor utilización de los recursos. El director de finanzas del hotel vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones en ambas monedas con el objetivo de que permita la fluidez necesaria en la rotación de los medios. Son elaborados y controlados el presupuesto de ingresos, gastos y pagos hasta el último nivel. Existen y son controlados los presupuestos de insumos, material prima y piezas de los equipos en explotación.

El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera del SPA y su proyección venidera. La problemática de los precios y tarifas en los resultados económicos del SPA, influyen negativamente. La información valorada permite hacer algunas reflexiones importantes, sin pretender darle a las cifras una connotación mayor de la que realmente tienen dentro de la estrategia, considerando en el análisis la posición financiera de la SPA para conocer la salud de la misma y sus potencialidades futuras, pudiendo entonces trazar una estrategia que la sitúe en su mejor posición en el mercado en que actúa.

En el SPA no existe un área de finanzas, esta actividad se realiza en el propio departamento económico del hotel, existiendo en el personal con los conocimientos y habilidades necesarias para acometer esta función. Como no existe el área de finanzas, no pueden existir entonces descripciones adecuadas para cada cargo de la misma, no obstante si existen las descripciones adecuadas y necesarias para el cumplimiento de lo legalmente establecido al respecto por la legislación vigente.

En el departamento económico del hotel se cuenta con la aptitud suficiente para hacer frente a los objetivos financieros a corto y mediano plazo. La actividad financiera se tiene muy en cuenta al momento de tomar decisiones, en este caso está representada generalmente por el Jefe económico del hotel.

El área económica – financiera del hotel prepara frecuentemente informaciones adicionales, requeridas por la administración para la toma de decisiones. Mensualmente se analizan los resultados económicos - financieros del SPA, con el propósito de determinar las causas de las desviaciones negativas y adoptar las acciones correctivas. Hasta el momento el SPA no ha registrado pérdidas en el último ejercicio económico; pero se aplican medidas para disminuir los índices de costos y gastos por peso de ingreso. Existe un programa real y efectivo de reducción de los costos y gastos. Los estados financieros se preparan y analizan mensualmente.

El presupuesto se elabora y analiza oportunamente, y mensualmente se analiza su ejecución. El estado de flujo de efectivo se elabora anual y mensualmente. Se ha garantizado la recuperación del capital invertido. Se analizan los riesgos a que está expuesto el SPA y se protege contra éstos.

Se utilizan los datos de costo, para fijar precios, evaluar inventarios, preparar los estados financieros, y controlar las diferentes operaciones. Las razones financieras e indicadores de igual naturaleza se calculan y analizan mensualmente para el SPA. Los resultados financieros se comparan con el resto de las demás unidades estratégicas de negocio a nivel de hotel. No se crean reservas a partir de las utilidades, éstas se forman a nivel de casa matriz. Se aplican sistemas de estimulación salarial en CUC. El funcionamiento del sistema de pago y estimulación salarial se desarrolla de forma efectiva, y los problemas afrontados han sido solucionados de inmediato. Cuando en el SPA se contabiliza pérdidas mensuales, se adoptan las medidas correspondientes para erradicarlas.

2.4 Resultados del diagnóstico organizativo en el SPA “Aguas Claras”

Con los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico organizativo se procede en sesión plenaria a elaborar y analizar la matriz D.A.F.O. que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones organizativas del SPA.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas han sido presentadas en orden de importancia, de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de expertos, donde se otorgó una puntuación de 1 a 5 para medir el impacto de estas en el SPA.

Principales fortalezas:

1. El personal se encuentra preparado según la actividad de servicio que realiza.
2. Los servicios que brinda el SPA se corresponden con las expectativas de los clientes.
3. Construcción de dos (2) cabinas más de masaje para aumentar la capacidad de los servicios al cliente.
4. Moral revolucionaria y fortaleza ideológica.
5. Estrecha vinculación entre dirigentes y obreros.
6. Tener incorporada tecnología de avanzada en un importante número de servicios.
7. Amplio oferta de servicios al cliente.
8. Fuerza laboral joven y con posibilidades de desarrollo.
9. Adecuada preparación de los dirigentes y especialistas del SPA.

Principales debilidades:

1. No existen piezas de repuestos de algunos equipos como la sauna, vapor y jacuzzi.
2. No ser competitivos en todos los servicios.
3. No existencia de un sistema informativo integrado que ayude a la toma de decisiones.
4. No se realiza un análisis del comportamiento de las cantidades de clientes por mercados emisores.
5. No existe un estudio de las necesidades de los clientes por mercados emisores.
6. No se aplican encuestas diseñadas específicamente para el SPA.

Principales Oportunidades:

1. Ser los únicos servicios de SPA en el complejo Las Dunas.
2. Inclinación a nivel mundial de los clientes a moverse a SPA dentro de un hotel.

Principales amenazas:

1. Inseguridad de los proveedores en los productos de insumos para tratamientos a los clientes.

2. Decrecimiento del poder adquisitivo de los potenciales clientes debido a la crisis financiera de los países emisores.
3. Tendencia a la disminución del movimiento de turismo internacional debido al reciente avance del Virus de la Influenza A (H1N1).
4. Crecimiento de la competencia.
5. Regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar nuestras iniciativas.

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 cual es la tendencia del SPA.

✿ Análisis interno

Fortalezas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ponderación (1-5)	3	2	1	4	3	4	3	2	2
Debilidades	1	2	3	4	5	6			
Ponderación (1-5)	5	5	3	5	3	5			

Sustituyendo en la ecuación 5:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [5]$$

Fortalezas $Fr (F) = (4 \cdot 2) + (3 \cdot 3) + (2 \cdot 3) + (1 \cdot 1) = 24$

Debilidades $Fr (D) = (5 \cdot 4) + (3 \cdot 2) = 26$

Resultante por eje = $Fr (D) - Fr (F) = 26 - 24 = 2$

Resultante por eje = 2

✿ Análisis externo

Oportunidades	1	2			
Ponderación (1-5)	5	3			
Amenazas	1	2	3	4	5
Ponderación (1-5)	4	2	3	2	2

Sustituyendo en la ecuación 5:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f$$

[5]

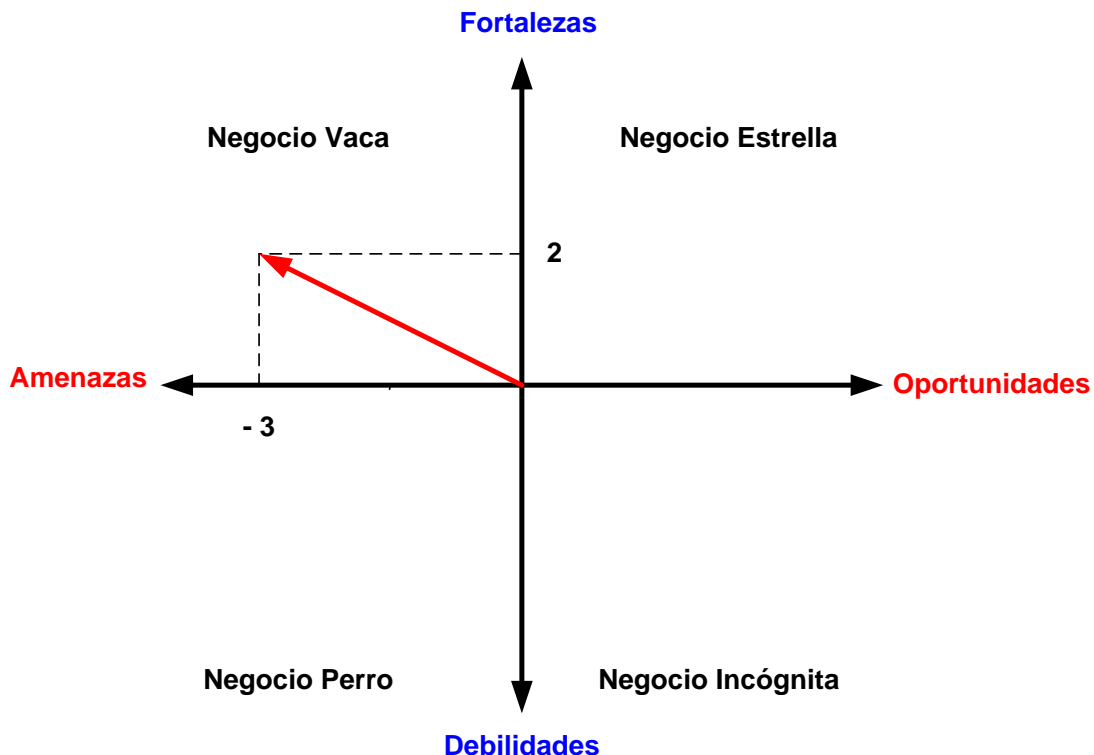
Oportunidades $Fr (O) = (5 \cdot 1) + (3 \cdot 1) = 8$

Amenazas $Fr (A) = (4 \cdot 1) + (3 \cdot 1) + (2 \cdot 3) = 11$

Resultante por eje = $Fr (O) - Fr (A) = 8 - 11 = -3$

Resultante por eje = - 3

Luego de obtener la resultante por los ejes X e Y se realizará la ubicación de estos valores para obtener finalmente en que cuadrante se encuentra ubicado el SPA, es decir se clasificará el negocio como: Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral (**Martínez, 2001 a**)



A partir de estos resultados concluimos que el SPA "Aguas Claras" ocupa el cuadrante de negocio vaca, (Estrategia Maxi - Mini), por lo que se mueve en un entorno amenazador, lo que significa que deberá trabajar en base a superar sus debilidades para aprovechar las oportunidades, para lo cual debe emprender acciones estratégicas adaptativas derivándose el planteamiento del problema estratégico.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico organizativo en las condiciones del SPA “Aguas Claras” del hotel Meliá Cayo Santa María demostró que es posible su utilización en este tipo de entidad turística como UEN.
2. El diagnóstico organizativo del SPA pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
3. Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logro que los dirigentes y personal de servicio del SPA identificaran las principales fortalezas y debilidades que hoy se presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta entidad.
4. Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores del entorno que afectan al SPA, describiendo, los principales oportunidades y amenazas que influyen sobre el mismo.
5. El análisis matricial DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico organizativo, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.
6. Mediante la aplicación de la matriz DAFO se logró caracterizar el SPA como un negocio vaca, lo que significa que su desarrollo perspectivo, tendrá como estrategia aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno mediante acciones estratégicas.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL SPA HOTELERO SELECCIONADO

3.1 Introducción

La industria turística cubana se ha convertido en el principal sector de la economía nacional y si se quiere mantener esa perspectiva, se ha de trabajar por perfeccionar los sistemas de dirección y de gestión turística así como implementar procedimientos que garanticen, la determinación de objetivos, para de esta forma incrementar los niveles de competitividad en las entidades hoteleras.

En función de lo anterior, el objetivo de este capítulo es desarrollar el Plan Negocio, para el SPA hotelero “Aguas Clara” del Hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara. Empleando el procedimiento para el diseño e implementación del Plan de Negocio en los SPA hoteleros, elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de las Villas (Martínez y Col, 2009) y de esta forma demostrar la factibilidad práctica de aplicación del procedimiento en los SPA dentro de un hotel. Correspondiéndose este capítulo con la etapa de aplicación y validación definida en la introducción de este trabajo de diploma como parte del diseño de la investigación que sustenta el trabajo.

3.2 Procedimiento para elaborar el plan de negocio en los SPA hoteleros

La tecnología gerencial para la elaboración del Plan de Negocio en los SPA hoteleros como una herramienta para incrementar su gestión turística está dirigida a constituir un medio fundamental para ser utilizado por los directivos.

La forma de hacerlo es mediante una presentación, confeccionada con ciertas reglas, para que toda esa información pueda ser fácilmente captada por los funcionarios, ya sean de la mismo SPA o de otras entidades que necesiten de su consulta.

La guía su elaboración es la siguiente:

✿ Resumen ejecutivo

1. Descripción del SPA del Hotelero.
2. Misión.
3. Productos y servicios.
4. Mercado potencial.
5. Estrategia de marketing.

6. Estrategia de financiamiento.
7. Gestión y personal. Protección y normativas.
8. Riesgos.
9. Planes de acción.
10. Anexos.

A pesar de la importancia de un plan de negocio, a muchos gerentes se les hace tedioso preparar un documento escrito. Ellos argumentan que el mercado cambia tan rápidamente que un plan de negocio no les resulta útil, o que no tienen tiempo suficiente. A continuación se propone la guía de elaboración e implementación del plan de negocio para SPA hotelero, resultado de la investigación teórico – práctica, realizada por el autor, en la literatura especializada.

✿ Resumen Ejecutivo

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

El resumen ejecutivo debe contener:

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

1. Descripción del SPA

1.1 Historia del SPA

Es importante en este epígrafe hacer una descripción desde que surge el SPA. Si ya existe, es necesario describir cuándo y por quién fue iniciado y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Si se trata de un nuevo emprendimiento, se relacionan algunas de las razones por las que se quiere iniciar el mismo y algunos de los cálculos que han sugerido que será rentable.

1.2 Funciones

En este epígrafe se reflejarán las funciones de todo el SPA, pueden estar de forma general o desglosadas por áreas, incluso dentro de cada área se puede especificar el de cada directivo.

1.3 Localización y recursos

En este apartado se refleja donde se localiza el SPA y qué facilidades dispone. Se puede incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud del SPA. Además, se debe explicar cuáles son las ventajas - si las hubiera- y/o de qué forma la localización contribuye al éxito del SPA.

2. Misión

La misión de un SPA expresa su razón de ser, y lo que lo distingue de otras entidades de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades del mismo y el rumbo de los negocios; identificando los mercados en que quiere vivir, los servicios y productos que ofrece y con cuáles competencias claves.

3. Servicios y productos

3.1 Descripción de servicios y productos.

Se describen brevemente los servicios y los productos que el SPA vende o venderá. Y se debe plantear el valor distintivo que tienen los servicios y productos que brinda el SPA para el consumidor:

- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
- Especificación del valor único y distintivo del servicio y producto desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

3.2 Futuros servicios y productos.

Si se tienen planes para actualizar o modificar los servicios y productos existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años, se reflejarán en este epígrafe.

3.3 Ventajas competitivas de los servicios y productos

Si existe algún aspecto destacable en la prestación de los servicios que pueda significar una ventaja con respecto a sus competidores se deberá detallar; sobre todo si se posee personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.

Algunos aspectos que se pueden tener en cuenta en este epígrafe si se cuenta con la información necesaria cuando se analiza la competencia, son los siguientes :

- Competidores existentes.

- Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes.
- Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing.
- Descripción de sus fortalezas y debilidades.
- Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- Potencial reacción de los competidores ante el lanzamiento del negocio.

4. Mercado potencial

4.1 Estudios de Mercado

Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará. 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.

- Descripción del mercado.
- Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.)
- Grado de consolidación del sector.
- Factores clave de éxito de este mercado.
- Barreras de entrada y salida.
- Evolución y crecimiento.
- Ritmo de crecimiento histórico y futuro.
- Tendencias.

4.2 Tamaño del sector

Se describe el tamaño del sector en el cual el SPA funciona o funcionará. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el empleo total. Se puede incluir cualquier otra estadística que se tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá el SPA en el segmento donde se desempeña.

4.3 Principales segmentos de los servicios y productos

Un sector económico puede estar constituido por un determinado número de servicios y productos. Explicar los servicios y productos que integran la actividad del SPA,

destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que el mismo deberá competir.

4.4 Principales segmentos del mercado

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 servicios y productos.

- Segmentación de clientes en base a 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 clave de compra para los consumidores.

4.5 Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran los servicios y productos que ofrece el SPA o los de la competencia. Aquí se analizan diversas variables: qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que el SPA ofrece, en la toma de decisiones de compra de los clientes; criterios del proceso de compra que pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado.

4.6 Tendencias clave en el sector

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. Se debe reflejar cuáles son las tendencias dominantes en la actividad del SPA. Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, mercados, regulaciones o condiciones económicas y cuáles de esas tendencias podrían afectar al SPA en los próximos años.

5. Estrategia de marketing hotelero

5.1 Mercado objetivo

En la sección anterior, se describe el mercado de la actividad del SPA. A qué clientes o segmentos de mercado el SPA apuntará específicamente; se puede definir el mercado objetivo por tipo cliente y por región geográfica y cómo los mercados pueden cambiar durante el período concebido para desarrollar el plan de negocio.

5.2 Descripción de los competidores principales

Como existen otros que compiten en el mismo mercado, se debe de enumerar a los competidores principales y proporcionar una descripción abreviada del negocio en términos de la localización, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

5.3 Análisis de la posición competitiva

Se trata de comparar la posición del SPA con los competidores. De qué manera el SPA tendrá una ventaja competitiva sobre los competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva y en qué mercados se tienen las mayores ventajas.

La ventaja competitiva estará dada por:

- Empleo de moderna tecnología.
- Personal calificado con amplia experiencia y profesionalidad.
- Costos estructurales absorbidos por la actividad actual.
- El responsable de comercialización debe tener un amplio conocimiento del mercado en que se opera.

5.4 Estrategia de precios

Cómo se establecerán los precios de los servicios y productos y cómo son en relación con los de los competidores. Si se seguirá una política de precios bajos, descuentos, financiación o alguna otra estrategia.

5.5 Estrategia de distribución

Que canales de distribución se emplearán para hacer llegar los servicios y productos a sus mercados. Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegarán a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta.

5.6 Estrategia de promoción

Tener un buen servicio y un buen producto no es una garantía de éxito, es por ello que se tiene que hacer conocer los servicios y productos e informarles a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Hay que destacar las actividades que se emprenderán con ese objetivo; ya sea inversión en publicidad, demostraciones comerciales, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que se utiliza o utilizará para llegar a los potenciales clientes.

5.7 Estrategia de marketing y ventas

Este apartado debe contener dos epígrafes básicamente: el posicionamiento/diferenciación del producto turístico que se ofrece y la estrategia de marketing a seguir para alcanzar los objetivos fijados.

Posicionamiento

- Tipo de posicionamiento: descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente.
- Diferenciación: como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Estrategia de marketing

En este apartado se debe especificar cuál va a ser la estrategia a seguir para captar el volumen de usuarios deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

En la estrategia de marketing se debe detallar:

- Principales medios utilizados para la comunicación.
- Interlocutores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar.

Si se trata de un nuevo servicio y/o producto, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el mercado de Internet tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado.

6. Información económica-financiera

6.1 Contenido

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

Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. En la etapa de preparación del plan de negocio se necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas.

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

- Flujos financieros mensuales, que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán.
- Flujos financieros anuales.
- Balance.
- Estado de Resultados.

6.1.1 Flujos financieros

Además de las cifras contenidas en el balance interesa conocer:

1. Situación a la fecha de presentación del plan.

2. Plazos de cobros y pagos.
3. Principales acreedores, plazos de amortización y tasas.
4. Principales contingencias incorporadas al balance.
5. Factores que han alterado o puedan alterar la rentabilidad.

El balance general es necesario para que se conozca cómo queda la situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo del negocio.

6.1.3 Estado de Resultados

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

7. Gestión y personal

7.1 Estructura organizativa del hotel

Describa la organización del SPA. Describa cuánto personal está disponible habitualmente y cuánto se piensa tener en los próximos años.

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades. Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad del SPA, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

7.2 Personal de gerencia

En este epígrafe se establecerán quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión. Se deberá hacer una lista con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso.

7.3 Personal

Es necesario conocer si se necesita personal, cómo se van a cubrir el o los cargos que no son de nivel gerencial del SPA, señalando el perfil y nivel de experiencia que necesitan y los salarios que se van a pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que el SPA está en condiciones de suministrar o si acudirá a la capacitación externa.

7.4 Mercado de trabajo

En este epígrafe hay que reflejar qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en el SPA.

7.5 Protección a la Propiedad Intelectual

En el caso de que los procesos, productos y servicios, se encuentren protegidos por patentes, propiedad intelectual, marcas, licencias, permisos u otros tipos de protección, descríbalos brevemente.

7.6 Cuestiones normativas

Se resumirán todas las disposiciones normativas establecidas y las que pueden afectar la actividad del SPA en forma directa. Si el SPA requiere de licencias o permisos, cuáles son las de carácter obligatorio, qué ministerio la dicta y pone en vigor. Si se tienen ya establecidas o están en proceso de aprobación, y qué medidas han contemplado para cumplir con las mencionadas normativas.

8. Riesgos

8.1 Riesgos del mercado

Si existe alguna situación que pueda afectar la oferta y la demanda de los servicios y productos que brinda el SPA durante la duración del plan de negocio. Si así fuera, qué debería ocurrir para que ello suceda, y si ha previsto alguna medida para reducir su impacto.

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado.
- Incertidumbre propia del sector, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costos mayores a los previstos.
- Riesgos del negocio en sí.
- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y servicio y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar el SPA, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de los mismos.

8.2 Otros riesgos

Si se considera algún otro riesgo (que no sea de mercado) que pueda afectar el desempeño del SPA, se deberá explicar indicando cómo se ha previsto atenuar el impacto del mismo.

Estrategias de contingencia:

En todo plan de negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia.

9. Planes de acción

9.1 Implementación

Aquí es donde se establecerá cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en el plan de negocio, quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo, y cuándo finalizarán las mismas:

- Calendario de implantación: principales actividades y responsables.
- Principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de las actividades.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo.

Alianzas estratégicas.

Cuántas, con quién, grado de desarrollo de las mismas, condiciones, etc.

10. Anexos

Si se considera conveniente, se puede agregar a continuación ó adjuntar como anexos, la información adicional que se considere relevante relacionada con el SPA y el plan de negocio tal como la de carácter técnico, promocional, económica-financiera, entre otras.

3.3 Aplicación del procedimiento en el SPA “Aguas Claras”

☀ Resumen Ejecutivo

Breve caracterización del SPA

El SPA “Aguas Claras” ubicado dentro del hotel Meliá Cayo Santa María se encuentra en un ambiente natural virgen de exuberante flora y fauna rodeado 10.2 Km. de playas de arenas blancas y azules aguas, que hacen del lugar un verdadero paraíso terrenal, enclavado en el Complejo Sol Meliá Cayo Santa María, en el Cayo del mismo nombre, uno de los tres islotes separado de tierra firme por una vía en el mar de 48 Km., que es por si misma es un atractivo incomparable al viajero y que ha sido merecedora, entre otros, del Premio Internacional Puente Alcántara. A 110 Km. de la ciudad de Santa Clara, a 116 Km. del Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” y a 54 Km. de la ciudad de Caibarién.

Los servicios que brinda el SPA al Complejo Sol Meliá Cayo Santa María no se incluye en la modalidad de todo incluido del hotel, entre los que se encuentran: paquete SPA,

masaje, tratamientos corporales y faciales, SPA PRIVILEGE, balneoterapias, SPA Spice y YHI Salón con una selección de aromas y sensaciones de Cuba, además se utilizan productos de primera línea como Germaine de Capuccini elaborado con una amplia selección de esencias naturales aromáticas al 100 % pura que actúan sobre el cuerpo y los sentidos para conseguir el máximo equilibrio y bienestar.

El objetivo principal del SPA es brindar servicios de calidad a los clientes que acuden a la entidad por ciertas dolencias, rodeados de un entorno lleno de belleza tropical.

1. Descripción del SPA

1.1 Descripción del servicio de SPA

Los servicios que brinda el SPA “Aguas Claras” están dirigidos en lo fundamental al turismo de salud no hospitalario o a aquellos que deseen disfrutar de la gran riqueza natural en un entorno lleno de belleza tropical que posee el lugar. La entidad despierta el espíritu en un ambiente de alma y magia bajo manos expertos de especialistas que brindan experiencia. De esta manera, el servicio de SPA incluye paquete SPA, masaje, tratamientos corporales y faciales, SPA PRIVILEGE, balneoterapias, SPA Spice y YHI Salón. Como complemento a la calidad del servicio del SPA se garantiza la limpieza, acondicionamiento, decoración y confort de los salones, el aprovisionamiento de artículos personales (toallas, sábanas, batas, sandalias, fundas, etc.) y la limpieza de las áreas comunes del SPA (lobby, oficinas, piscina, baños públicos, pasillos, etc.), y de esta forma contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2 Funciones del SPA.

Las principales funciones del SPA “Aguas Claras” son:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes, direcciones y equipos para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas al SPA.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, con otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre las direcciones, los equipos y con los trabajadores en general, crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en el proceso de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica del SPA.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las direcciones y equipos de trabajo del SPA.

6. Definir el sistema informativo interno del SPA.
7. Dirigir el proceso de innovación a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad del SPA, con el objetivo de mantener e incrementar el nivel de competitividad y eficiencia.
8. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
9. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta del SPA.
10. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
11. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera del SPA.
12. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en el SPA.
13. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
14. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación.
15. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
16. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan y de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo del SPA.
17. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros del SPA.
18. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos en el SPA.
19. Asegurar que el personal del SPA desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
20. Evaluar el desempeño de los dirigentes y trabajadores del SPA.
21. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y prestar los servicios.
22. Responder por la seguridad y protección del SPA.

1.3 Localización y recursos

La localización del SPA “Aguas Claras” favorece en gran medida, pues el mismo se encuentra ubicado dentro del Hotel Meliá Cayo Santa María en la Costa Norte de Villa Clara, en un ambiente natural virgen de exuberante flora y fauna, rodeado de playas de arenas blancas y azules aguas, que hacen del lugar un verdadero paraíso terrenal, se encuentra enclavado en el Cayo Santa María, uno de los tres islotes separado de tierra firme por una vía en el mar de 48 Km., que es por si misma un atractivo incomparable al viajero y que ha sido merecedora, entre otros, del Premio Internacional Puente Alcántara. A 110 Km. de la ciudad de Santa Clara, a 116 Km. del Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” y a 54 Km. de la ciudad de Caibarién.

2. Misión

La MISIÓN del SPA: brindan el producto turístico que incluye servicios paquete SPA, tratamientos faciales y corporales, masaje, balneoterapias, YHI Salón, SPA Privilege y SPA Spice al turismo nacional e internacional en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas en un entorno natural, ubicado en el Hotel Meliá Cayo Santa María, en el Cayo del mismo nombre, a 54 Km de la ciudad de Caibarién y a 110 Km de la ciudad de Santa Clara. Nuestro equipamiento e así como la experiencia y profesionalidad de nuestro personal garantizan la calidad y buen gusto que nos distingue.

3. Productos y Servicios

3.1 Descripción de Productos y Servicios

La actividad fundamental del SPA “Aguas Claras” del Hotel Meliá Cayo Santa María es prestar, promover y comercializar los servicios que brinda el SPA, los que se describen con más detalles en el **anexo 19**.

3.2 Futuros servicios

El SPA está enfrascado en buscar variantes para lograr diversificar su oferta complementaria, con el fin de vender más sus servicios y productos, por los canales de distribución pertinentes.

3.3 Entorno competitivo del SPA

El análisis del entorno específico se realizó mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (**Porter,1985**) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para esta valoración se utilizó la entrevista individual y análisis de documentos administrativos. El

resultado del entorno competitivo del SPA se encuentra presente en el capítulo dos (2) del presente trabajo de diploma, paso III.1.2 del diagnóstico organizativo SPA hotelero.

- ✿ Rivalidad entre competidores.
- ✿ Amenaza de competidores potenciales.
- ✿ Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- ✿ Poder de negociación de los clientes.
- ✿ Poder de negociación de los proveedores.

Estas cinco fuerzas se integran de la siguiente manera:

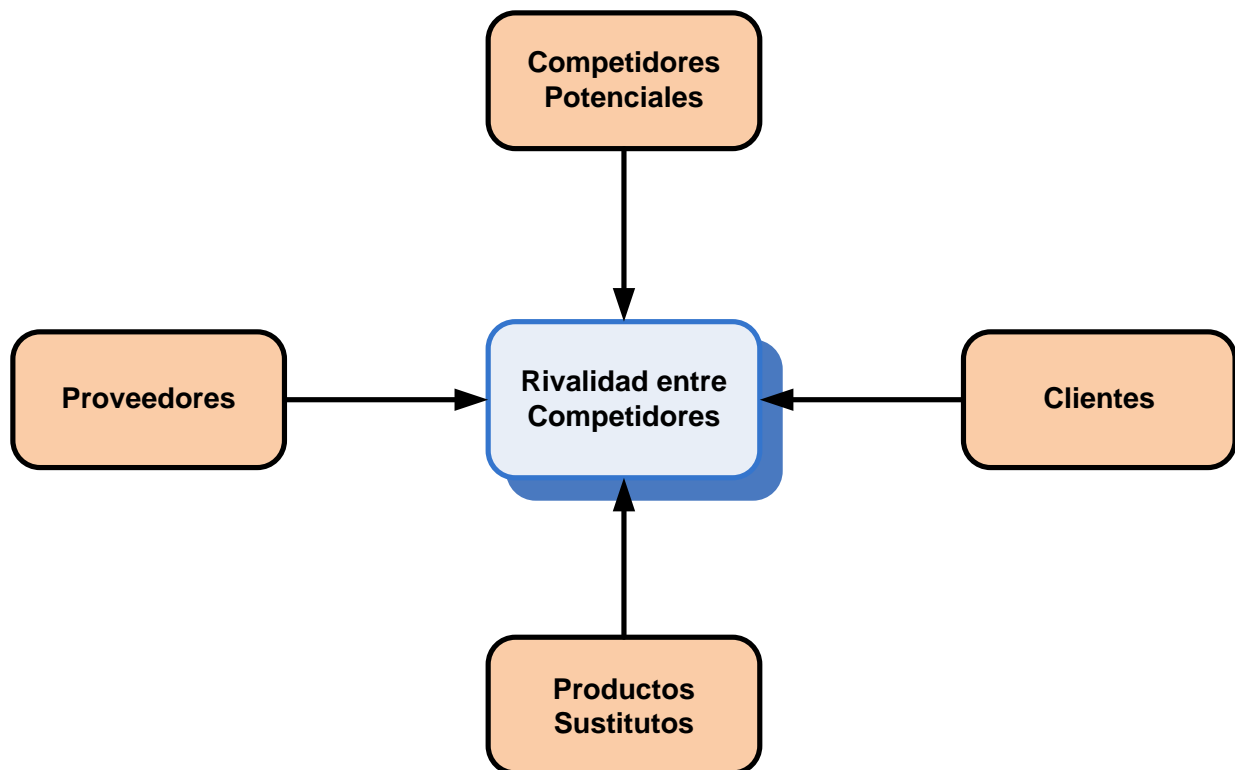


Figura 5. Integridad de las cinco fuerzas de Michael Porter. (Fuente: Cruz, 2009)

4. Mercado.

4.1 Estudios de Mercado

El diagnóstico organizativo realizado en el capítulo anterior permitió definir las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

✿ Principales fortalezas:

1. El personal se encuentra preparado según la actividad de servicio que realiza.
2. Los servicios que brinda el SPA se corresponden con las expectativas de los clientes.
3. Construcción de dos (2) cabinas más de masaje para aumentar la capacidad de los servicios al cliente.

4. Moral revolucionaria y fortaleza ideológica.
5. Estrecha vinculación entre dirigentes y obreros.
6. Tener incorporada tecnología de avanzada en un importante número de servicios.
7. Amplio oferta de servicios al cliente.
8. Fuerza laboral joven y con posibilidades de desarrollo.
9. Adecuada preparación de los dirigentes y especialistas del SPA.

✿ **Principales debilidades:**

1. No existen piezas de repuestos de algunos equipos como la sauna, vapor y jacuzzi.
2. No ser competitivos en todos los servicios.
3. No existencia de un sistema informativo integrado que ayude a la toma de decisiones.
4. No se realiza un análisis del comportamiento de las cantidades de clientes por mercados emisores.
5. No existe un estudio de las necesidades de los clientes por mercados emisores.
6. No se aplican encuestas diseñadas específicamente para el SPA.

✿ **Principales Oportunidades:**

1. Ser los únicos servicios de SPA en el complejo Las Dunas.
2. Inclinación a nivel mundial de los clientes a moverse a SPA dentro de un hotel.

✿ **Principales amenazas:**

1. Inseguridad de los proveedores en los productos de insumos para tratamientos a los clientes.
2. Decrecimiento del poder adquisitivo de los potenciales clientes debido a la crisis financiera de los países emisores.
3. Tendencia a la disminución del movimiento de turismo internacional debido al reciente avance del Virus de la Influenza A (H1N1).
4. Crecimiento de la competencia.
5. Regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar nuestras iniciativas.

5. Estrategia de marketing

En general el SPA “Aguas Claras” del Hotel Meliá Cayo Santa María se caracteriza por estar ubicado dentro del mismo hotel, por lo que tiene competidores muy cercanos, aunque su público objetivo está bien marcado.

Su posición competitiva es favorable a pesar que en el Hotel Barceló Cayo Santa María se construye un SPA que se constituye un competidor potencial, que está ubicado en el mismo polo turístico y ofertará servicios similares.

En la parte de la mercadotecnia las acciones fundamentales que se desarrollarán dentro del SPA con el objetivo de garantizar la plena satisfacción de las necesidades de los clientes con los servicios y productos que conforman el objeto empresarial del mismo son las siguientes:

1. Mantener una actualización sistemática antes del tercer trimestre de cada año de los estudios de mercado para conformar los planes comerciales del SPA que satisfagan estas demandas.
2. Participar en la firma de contratos anuales con diferentes turoperadores y receptivos nacionales y extranjeros.
3. Introducir nuevos servicios que garanticen el nivel de ingresos previsto en el plan del SPA y que se recogen en la carpeta de productos actuales y en desarrollo.
4. Realizar misiones que permitan identificar, penetrar y valorar nuevos mercados para los servicios del SPA.
5. Garantizar, mediante su inclusión en el presupuesto de gastos, los recursos que deben estar disponibles para lograr un desarrollo armónico y continuo de la actividad.

Por otra parte el promotor de ventas e información turística se encarga de la gestión comercial del SPA dentro de los hoteles, distribuyendo documentos promocionales y contactando con los clientes alojados. Además el personal directo al servicio realiza acciones de ventas personales constantemente para estimular la repitencia de los clientes actuales y captar clientes potenciales.

6. Información económica y financiera

Este departamento del hotel está encargado de actividades tales como:

- Emisión de los estados financieros.
- Ejecución del programa de auditoria interna.
- Consolidación de los análisis económico - financieros.
- Política de crédito e inversiones.
- Control de inventarios.
- Control de activos fijos.
- Control de cuentas por pagar y por cobrar.
- Control de inversiones.

- Control y contabilización de los aportes al presupuesto.
- Control y ejecución de los presupuestos descentralizados.
- Cierre de costos.
- Emisión del balance de comprobación de saldos.

Los principales documentos que emitirá la dirección de contabilidad y finanzas del hotel son:

- Balances generales.
- Anexo de gastos.
- Estado de resultados.
- Situación de los inventarios.
- Situación de las cuentas por cobrar y pagar.

7. Gestión y personal. Protección y normativas

El SPA está estructurado organizacionalmente como se puede apreciar en el **anexo 15**.

El factor humano es el elemento esencial en el SPA y en general en la gestión y vida del mismo. En correspondencia al modelo de calidad se trabaja en un adecuado procedimiento de planificación del personal, desarrollo de las capacidades, conocimiento, desempeño y evaluación del personal, el perfeccionamiento y eficiente funcionamiento; de forma tal que se facilita la participación de los trabajadores en la mejora continua.

Los principales métodos de dirección que aplican para desarrollar el trabajo son:

- ☀ **Métodos Administrativos:** Basados en la aplicación de la dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico como sistema de dirección del SPA, mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados. Incluye la proyección estratégica a mediano y largo plazo, los objetivos principales anuales del SPA y de cada área, las tareas principales trimestrales, como vía para garantizar la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de cada área SPA y su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.
- ☀ **Métodos Políticos:** Basados en la aplicación de sistemas de persuasión y la superación mediante la información de los jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico - técnico y cultural, la atención médica

sistemática y el reconocimiento social.

El estilo de dirección de los jefes se basa en:

- La dirección participativa.
- La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- La evaluación por resultados.
- La constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado, Los Decretos- Ley 196 y 197 de octubre de 1999 y el Reglamento Disciplinario Interno por todos los cuadros, dirigentes y trabajadores del SPA.

Las resoluciones y normativas por las que se rige el SPA son las que se dictan por los órganos superiores pertinentes, las cuales se encuentran en constante actualización por parte del personal encargado de ello.

Se lleva a cabo un buen funcionamiento del proceso de selección del personal por los compañeros de recursos humanos, así como protegen por los canales pertinentes la propiedad intelectual con que cuentan.

Su personal tiene un alto grado de profesionalidad, sentido de pertenencia, y experiencia, y cuentan con una capacitación adecuada.

7. Riesgos.

Dentro de los principales riesgos se encuentran los que se consideraron al realizarse el análisis D.A.F.O como amenazas para el SPA, los cuales fueron:

1. Inseguridad de los proveedores en los productos de insumos para tratamientos a los clientes.
2. Decrecimiento del poder adquisitivo de los potenciales clientes debido a la crisis financiera de los países emisores.
3. Tendencia a la disminución del movimiento de turismo internacional debido al reciente avance del Virus de la Influenza A (H1N1).
4. Crecimiento de la competencia.
5. Regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar nuestras iniciativas.

Otro riesgo radica en lograr la organización del mantenimiento del SPA de forma tal que no deje de garantizar el buen estado técnico de los equipos.

El SPA cuenta además con todos los planes elaborados para casos de desastres y contingencias.

9. Planes de acción.

El SPA cuenta con todos los planes de acción debidamente confeccionados, con sus responsables, fechas de puesta en marcha y fechas de cumplimiento; para lograr materializarlos, anteriormente se trazaron una serie de estrategias como fueron:

- ▶ Explotar al máximo los medios y métodos avanzados de comunicación e información (fax, correo electrónico, Internet, comercio electrónico) en la obtención de información técnica, comercial y de concurrencia de ofertas.
- ▶ Lograr mantener los niveles de satisfacción de los clientes.
- ▶ Brindar capacitación como medio de elevar los conocimientos técnicos que permiten lograr un dominio cabal del puesto que se desempeña y ampliar el perfil técnico a través del multioficio o cualquier otra forma de realización profesional.
- ▶ Perfeccionar el sistema de gestión participativo por objetivos con enfoque estratégico.
- ▶ Garantizar las condiciones necesarias para el desempeño eficiente de las funciones asignadas, incluyendo los medios de seguridad y salud para el trabajo.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. La aplicación de la tecnología propuesta para elaborar el plan de negocio en los SPA hoteleros, en el objeto de estudio seleccionado, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la planificación y gestión hotelera.
2. Se demostró, con la aplicación de la tecnología propuesta en el SPA “Aguas Claras” del Hotel Meliá Cayo Santa María, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
3. La implementación de la tecnología propuesta permitió elaborar con calidad, sobre bases técnicamente fundamentadas, el plan de negocio del SPA como herramienta gerencial que posibilita el mejor desempeño de los gerentes.

Conclusiones/Recomendaciones

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación que sustenta el presente trabajo de diploma, se pueden exponer las conclusiones siguientes:

1. El plan de negocio se presenta como una herramienta importante para el gerente del SPA confirmándose en la actualidad como un factor determinante para poder sobrevivir, desarrollarse y lograr el éxito, a partir de considerar elementos como los cambios experimentados en las exigencias, el conocimiento y la influencia de los gerentes, las nuevas tecnologías, han determinado la elevación, por diferentes vías, del interés de gerentes y académicos por el tema referido.
2. Existe una base teórico-conceptual y empírica sobre el plan de negocio; sin embargo y en contraste con ello, resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como los SPA, en específico para SPA los hoteleros. Asimismo, no se encontraron precedentes que, estructural y sistémicamente, integren coherentemente los principales documentos normativos como una herramienta gerencial para el SPA por lo cual, el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.
3. El procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación, constituye una unidad de elementos armónicos de la perspectiva teórico-metodológica planteada para dar solución al problema científico expuesto, al tiempo que conforma, la base de un procedimiento que evidenció su factibilidad práctica como una herramienta gerencial de valor, que posibilita al gerente del SPA formular y establecer una orientación realista y práctica en la gerencia, coordinar estratégicamente la toma de decisiones por los diferentes niveles y fortalecer competitivamente el conjunto de sus capacidades, en virtud de alcanzar y mantener, los niveles deseados del desempeño.
4. La aplicación del procedimiento gerencial para la elaboración del plan de negocio en el SPA hotelero objeto de estudio, contribuyó al incremento en la calidad de la elaboración del plan de negocio del SPA lo que hace posible una mejor acción gerencial que incremente los principales indicadores técnico-económicos, así como el desarrollo del procedimiento específico, asegura la correspondencia entre este proceso, las particularidades propias de los SPA hoteleros y los objetivos estratégicos



del mismo; al tiempo que garantiza la previsión de respuestas necesarias ante los cambios que el futuro impondrá al SPA.

5. La aplicación del procedimiento en el SPA objeto de estudio, posibilitó evidenciar su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico efectivo y robusto para mejorar la elaboración e implementación del plan de negocio como parte de la gestión del SPA y el proceso de toma de decisiones de los directivos y otras entidades con características similares; su capacidad de predicción, así como su consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en esta investigación, todo lo cual, unido con los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de su acertada implantación experimental en el objeto de estudio práctico elegido, permitió validar la hipótesis general de la investigación.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. Establecer un seguimiento sobre el avance de los resultados y la introducción de los cambios que puedan surgir en el SPA seleccionado como objeto de estudio práctico.
2. Sugerir la extensión de las experiencias de aplicación del procedimiento para la elaboración del plan de negocio en SPA hoteleros para su posterior y posible generalización.
3. Proseguir la introducción de los conocimientos y experiencias de este trabajo de diploma en la enseñanza y la actividad investigativa que se desarrolla en el contexto de la línea de investigación sobre gestión hotelera, de modo que los profesionales de la actividad, adquieran los fundamentos de esta tecnología en su desarrollo profesional, al tiempo que sirva de base en otras investigaciones que se realicen en este campo.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (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. Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer (México) Nro2. Págs. 6 – 12
3. 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. p. 349.
4. Ayala, C.H. y Col. (2002, Julio). Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR-UH.
5. Blanco Restrepo, Jorge Humberto y Maya Mejía, José María (2007). Administración de servicios de salud. Consultado en Enero, 22, 2009 en www.monografias.com.
6. Bueno Campos, Eduardo (1996 a). La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos (5ta edición). Madrid: Editorial Pirámide. p.360.
7. Camps, T.J. (2004). Unidades Estratégicas de Negocio. La cuestión de la autonomía y la coordinación. Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
8. Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena". p. 210.
9. Covey, Stephen R (1998). Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Revista Adminístrate Hoy. Consultado en Abril, 7, 2009 en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
10. Cruz Ramírez, Sergio (2007). Desarrollo de un Plan de Negocio. ¿Cómo iniciar su empresa? Consultado en Marzo, 8, 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos35/plan-de-negocio/plan-de-negocio.shtml?monosearch>
11. Cruz Santana, Yusleidy (2009). Tecnología gerencial para la elaboración e implementación del Plan de Negocio en medianos hoteles de transito, categoría tres estrella. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. CETUR-UCLV. Santa Clara.



12. Cubanacan, (2002). Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial Cubanacan. Diciembre 2002.
13. Chiavenato, Idalberto (2001). Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica (3ra edición). Santa fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill. Págs. 147-166.
14. David, Fred R (1997). Conceptos de administración estratégica (5ta edición). México: Editorial Pearson Educación. p.356.
15. Dessler, Garay (1994). Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal (6ta edición). México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Págs. 664 – 670.
16. Detrie, Jean Pierre (1995). STRATEGOR, Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa. Barcelona: Editorial BIBLIO Empresa. p. 442.
17. Deus, J. L. (1994). Diseño de la estrategia empresarial. Madrid: Editorial Gestión 2000. p. 221.
18. Dezerega, C.V. (2004) Plan de Negocios. (Business Plan): un imperativo. Consultado en Marzo, 10, 2009 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm>.
19. Díaz, D.S. (1994). El Plan de Negocios. Un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa. Guías de Gestión de la pequeña empresa (Díaz de Santo S. A edición). Madrid-España.
20. El turismo de salud (2008). Consultado en Enero, 24, 2008 en www.tesal.com
21. Fernández Orbe, Marilucy (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.
22. Figuerola Palomo, Manuel (1990). Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La habana.
23. Felix de Godoi, Adalto (2009, Enero). El turismo de salud. Una visión de la hospitalidad mundial. Revista el Hospital. p. 16-22.
24. Fontanez, Diana (2005). Como elaborar un Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica. Consultado en Marzo, 11, 2009 en <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm>.

25. Gallegos, J. F. (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. España: Thomson editores Paraninfo SA Madrid. ISBN: 84-283-2842-0.
26. García-Tenorio, R.J. (1996). La Unidad Estratégica de Negocio en el Contexto Hospitalario: Justificación Teórica y Metodología aplicada. Publicado en TODO HOSPITAL, No. 127, Julio 1996.
27. Gárciga Rogelio J (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos. La Habana: Editorial Félix Varela. p. 270.
28. Godet, Michael (1991). Prospectiva y Planificación Estratégica. Madrid: Editorial S.A. p. 260.
29. Gómez Cejas, Guillermo (1998). Planeación estratégica, en su: Planeación y organización de empresas (8va edición). Capítulo 2. México: McGraw - Hill interamericana. Págs. 51 – 74.
30. González Valdés, Berta Leidy (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. CETUR-UCLV. Santa Clara
31. Grupo Oceano. Enciclopedia Practica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Barcelona, España: Oceano Grupo Editorial, S.A.
32. Guerras, L. A., García-Tenorio, J. Y Pérez, M. J. (1994). El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa, Boletín De Estudios Económicos, Vol. XLIX, (no.152), Agosto, Pp.239-256.
33. Herrera Lemus, Katy Caridad y col. (2001). Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. CEDE – UCLV. p. 28. Santa Clara: Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)
34. Hoteles de SPA en Cuba. Consultado en Mayo, 5, 2009 en www.cubahotelreservation.com/es/cuba_hoteles_spa/cuba_hoteles_spa.asp.
35. Hurtado de Mendoza Fernández, Sandra (2003). Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. (Tesis de Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).

36. Infante Nápoles, Maria y Carballosa Torres, Raúl (2001). Principales consideraciones sobre el Plan de Negocios. Consultado en Marzo, 10, 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml#BIBLIO>.
37. Jarrillo, J.C. (1996). Dirección Estratégica (2da edición). Santa Fé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. p. 204.
38. Jarrillo, J.C. (1996). Dirección Estratégica. 2da edición. Santa Fé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 204 p.
39. Kasavana M.L y Brooks R. (2001). Managing Front Office Operations (6ta edición). EUA: Educational Institute.
40. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (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. Págs. 164 - 172.
41. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001 a). La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
42. Lavandero, A y Lainé, N (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana. p. 56.
43. Lección 5 (2007). Componentes básicos de un plan de negocios. Consultado en Marzo, 8, 2009 en www.aulafacil.com
44. Lección 1 (2007). El plan de negocios: aspectos generales. Consultado en Marzo, 8, 2009 en <http://www.aulafacil.com>
45. López, Carlos (2006). Plan de negocios. Consultado en Marzo, 11, 2009 en www.gestiopolis.com/.
46. Lynn, Jacquelyn (2006). El Plan de Negocios. Consultado en Marzo, 11, 2009 en <http://www.soyentrepreneur.com/>
47. Machado Bermúdez, Ricardo y col (2008). Gestión Hotelera. Dirección de Hotel. Matanzas: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
48. Manso C.F. (1995). Dialogo estratégico con el futuro. Unidades Estratégicas de Negocio. Publicado en la revista Estrategia Financiera - nº 108 – junio 1995.

49. 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.
50. Martín Fernández, Ramón (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1. Ciudad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
51. Martín Rojo, Inmaculada (2005). Dirección y gestión de empresas del sector turístico (3ra edición). Madrid: Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A.
52. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (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.
53. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2001 a). La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. p. 3.
54. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV. 30p. Informe final de investigación terminada.
55. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2004). El plan de negocios: objetivos y partes que lo componen. Santa Clara: CETUR-UCLV. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
56. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, Soto Ramírez, Leticia y Moya, M. Y. (2006). El turismo de salud. Los SPA. Monografía. Santa Clara: CETUR-UCLV. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
57. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2007). El Plan de Negocios; una técnica para la gestión de empresas turísticas. Monografía en formato digital. Consultado en Marzo, 12, 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml>
58. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2009). Procedimiento para el diseño e implementación del plan negocio en los SPA hoteleros. Santa Clara: CETUR - UCLV. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
59. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col (2009) Procedimiento para el diagnóstico estratégico en SPA hoteleros. Santa Clara. UCLV, Cetur Informe final de investigación terminada.

60. Matos Rodríguez, Héctor (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Matanzas: Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
61. Matos Rodríguez, Héctor (2005). Turismo: Complete su Conocimiento (Versión 1.0) [Programa de computación]. Matanzas: Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
62. Mestres Soler, Juan R (1995). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A
63. Miranda Oliván, Antonio T (2004). Como elaborar un Plan de Empresa. Thomson Paraninfo. ISBN. 8497323254: Monografía digital. Consultado en Marzo, 12, 2009 en <http://ciberconta.unizar.es/LCCION/plandenegocios/inicio.htm>
64. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 a). Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial Grupo Gasca. p.450.
65. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 b). Auditoria administrativa. Revista Adminístrate Hoy. México. Año: X. Nro. 120. Abril. Págs. 55 – 59. Consultado en Marzo, 15, 2009 en <http://www.administratehoy.com.mx>
66. Montas Ramírez, Francisco Augusto (2008). Historia de la Hotelería. Consultado en Octubre, 14, 2008 en <http://www.monografias.com>
67. Moya Monteagudo, Yanisley (2008). Procedimiento para la elaboración del Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas. VI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (VI CICE). III Taller de Hotelería y Turismo (Hoteltur 2008) Cayos de Villa Clara. 16/18 Octubre 2008. ISBN 978-959-250-417-2
68. Moya Monteagudo, Yanisley (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio en agencias de viajes receptivas. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. CETUR-UCLV. Santa Clara
69. Muñoz, de E.F. (2004a). La Industria Turística. Editado por eumed-net. Accesible al texto completo en <html://www.eumed.net/cursecon/libreria/>
70. NC: 127 (2001). Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
71. Nueno, P. (1992). Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas / Pedro. Nueno. Madrid. 1992
72. OMT (1999). Recomendaciones sobre estadísticas del Turismo. OMT. Madrid - España.



73. Pereira, Jorge. E. (2006). El Plan de Negocios. Artículo en monografía electrónica. Consultado en Marzo, 11, 2009 en <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocio.htm>
74. Porter, Michael (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental. p. 260.
75. Redaccion - January 20, 2009 (2009). Los Spas y su clasificación. El ABC...de la cosmética. dossier. Consultado en Febrero, 15, 2009 en <http://www.revistadossier.com/?p=299>.
76. Sacerio Valcárcel, Edanys (2009). Procedimiento para la segmentación de la demanda turística en entidades hoteleras. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. CETUR-UCLV. Santa Clara.
77. Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. p. 156.
78. Terragno, D. y Lecuona, M.L. (2006). Como armar un Plan de Negocios. Revista Dinero. Caracas - Venezuela: publicación del Grupo Editorial Producto Piso 7. Torre ACO, c. Orinoco.
79. Torres, M.A.C. y col. (2007). El plan de negocios, una herramienta poco utilizada. Revista Betsime. Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal de México. Artículo en revista digital. Consultado en Marzo, 16, 2009 en http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_julsep_07.htm
80. Valdivia Portal, Osmany; Cruz Santana Yusleidy y Martínez Martínez Carlos Cristobal (2007). El Plan de Negocios, una técnica para la Gestión de la Pequeña Empresa. Consultado en Marzo, 13, 2009 en <http://www.monografias.com/trabajos43/plan-de-negocios/plan-de-negocios.shtml>
81. Vega García, Pastor (2004). EL PLAN DE NEGOCIO: UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE. Consultado en Diciembre, 12, 2008 en www.monografias.com.

Anexos

ANEXO 1: Definiciones de establecimiento o instalación de alojamiento turístico

Autor(es)	Año	Definición
Gallego, Jesús Felipe	2002	Empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.
Montas	2008	Es la Industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago.
Martín Rojo, Inmaculada	2005	Empresa que ofrece hospedaje, con o sin otros servicios complementarios, a cambio de un precio.
Mestres Soler, Juan R.	1995	Son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades.

Fuente: Elaboración propia del autor.

ANEXO 2.1: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos
Tipos de alojamiento según el valor económico

Tipo de Alojamiento	Características	Valor Económico
Albergues	Orientados principalmente a los viajeros jóvenes. Comodidades mínimas. Los clientes a menudo deben ayudar con el trabajo.	Económico
Campings	Interesan principalmente a las familias que viajan en coche caravana.	Económico
Pensiones	Se encuentran en Europa. Parecidas a las casas de huéspedes.	Económico
Casas de huésped	A modo de hoteles pequeños y económicos.	Económico
Alojamiento con desayuno (B&B)	Los huéspedes se alojan en casas particulares, con el desayuno incluido.	Económico o caro
Moteles y hoteles de carretera	Proporcionan habitaciones, baño y aparcamiento. Las habitaciones tienen normalmente acceso directo desde el aparcamiento. Por lo común están al lado de autopistas.	Desde muy económico a moderadamente caro.
Condominios o de ciudades de vacaciones	Se encuentran principalmente en zonas turísticas. Apartamentos completamente equipados.	Similar a las habitaciones en hoteles turísticos de precio muy bajo o medio.
Castillos, palacetes y mansiones	Alojamientos lujosos, con comidas incluidas.	Muy caro.
Balnearios	Hoteles o instalaciones con especial énfasis en regímenes dietéticos o tratamientos médicos.	Caro o muy caro.
Hoteles:		
1. Plan europeo	El precio es solo para la habitación.	Todo desde muy económico a muy caro.
2. Plan americano (PA)	Se incluyen todas las comidas en un precio único (normalmente en hoteles turísticos)	
3. Plan americano modificado (PAM)	Se incluyen desayuno y cena en el precio (normalmente en hoteles turísticos)	
4. Pensión completa	Igual que PA	Todo desde muy económico a muy caro
5. Media pensión	Igual que PAM	
6. Hotel con desayuno	Desayuno incluido en el precio. No hay salón restaurante excepto para los desayunos.	

Fuente: Adaptado de Grupo Oceano. Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes.

ANEXO 2.2: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos

Tipos de hoteles según OMT (1999)

Tipo de Alojamiento	Clasificación	Instalaciones	
Alojamientos colectivos	Hoteles y establecimientos parahoteleros	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles. • Establecimientos parahoteleros. 	
	Establecimientos especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos de salud. • Campamentos de trabajo y vacaciones. • Alojamiento en los medios de transporte colectivo. • Centros de conferencia. 	
	Otros establecimientos colectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento de vacaciones • Alojamiento de camping turístico. • Otros establecimientos de alojamiento colectivo. 	
	Alojamiento turístico privado o similares	Alojamientos turísticos privados o particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Viviendas en propiedad.
			<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones alquiladas en casa particulares.
			<ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones alquiladas en viviendas familiares o agencias profesionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Hospedajes proporcionados gratuitamente por familiares y amigos. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Otros alojamientos particulares. 			

Fuente: Adaptado de Matos (2005). Turismo: Complete su Conocimiento.

ANEXO 2.3: Diferentes clasificaciones de los establecimientos turísticos
Tipos de hoteles según Kasavana y Brooks (2001)

Criterios	Clasificación
Por su tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños (Menos de 150 habitaciones) • Medianos (De 150 a 299 habitaciones) • Grandes (De 300 a 600 habitaciones) • Gigantes (Más de 600 habitaciones)
Por el lugar donde esté situado	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad • Montaña • Playa • Rural
Por segmentos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • De aeropuerto • Suite • Extended Stay (de estancia prolongada) • Residencial • Resort (de vacaciones) • Bed and Breakfast (cama y desayuno) • De vacaciones y condominios (tiempo compartido) • Salud (SPA, balnearios, talasoterapia) • Casino • Golf • Congresos/ Convenciones • Alternativos (casas rodantes, entre otros de su tipo)

Fuente: Adaptado de: Kasavana M.L. y Brooks R. (2001). Managing Front Office Operations.

ANEXO 3: Clasificación de las diferentes modalidades turísticas

Modalidad	Motivo del viaje
Turismo de sol y playa	Es el turismo por excelencia y el más masificado. (Relax + Activo)
Turismo cultural	Es aquel que tiene como motivación el acercamiento al patrimonio del lugar visitado. Tiene como fin conocer las ciudades, museos y monumentos que tengan valor histórico y/o artístico.
Turismo deportivo y de aventura	Tiene como objetivo principal practicar alguna actividad vinculada al deporte.
Turismo náutico	Buceo, vida a bordo, paseos en embarcaciones, yatismo, veleros, etc.
Turismo académico y científico	Cursos, idiomas, etc.
Turismo de naturaleza	Ecoturismo, agroturismo, vacaciones en la naturaleza.
Turismo de salud	Belleza, salud mental y corporal (hospitalario y no hospitalario).
Turismo de parques temáticos	Sitios de diversión o aprendizaje o ambos a la vez normalmente antrópicos.
Turismo de cruceros	Son una fórmula de vacaciones muy completa, porque ofrecen la posibilidad de visitar varios lugares en un periodo corto de tiempo a bordo de un hotel flotante. Generalmente, son viajes muy programados.
Turismo de negocios	Negociaciones.
Turismo religioso	Religión.
Turismo de congresos y convenciones	Congresos, convenciones, foros, coloquios, talleres, etc.
Turismo de intercambio profesional	
Viajes de incentivo	
Turismo de hobbies, aficiones	
Turismo de bodas y lunas de miel	
Turismo de intereses sociales	

Fuente: Adaptado de Martín Fernández, Ramón. (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo.

ANEXO 4: Criterios para clasificar los establecimientos de alojamiento turístico

Criterios	Tipos de establecimiento	Características
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga,). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
Capacidad	Pequeños (hasta 75 habitaciones)	
	Medianos (hasta 300 habitaciones)	
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)	
	Gigantes (más de 1000 habitaciones)	
Categoría	Letras (A, B, C, D)	
	Números (1ra, 2da, 3ra ...)	
	Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas)	
	Denominación (Lujo, Económico,)	

Fuente: Adaptado de González Valdés, Berta Leidy. (2009) Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas.

ANEXO 5.1: Principales tipos de SPA

1. SPA de Destino: Es el SPA al que la gente asiste exclusivamente por que quiere vacacionar en él y participar en sus programas.
2. SPA dentro de un hotel: “SPA de amenidad” Es el que se encuentra formando parte de las instalaciones de un desarrollo turístico o un hotel, 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.
3. SPA de un día: Normalmente está ubicado en una ciudad y con frecuencia surge a partir de una clínica de cuidado de la piel o un salón de belleza, a los cuales se integran servicios como masaje, loofah, etc. No ofrece instalaciones de hospedaje, ya que debido a su cercanía con los lugares de residencia o de trabajo de su clientela, ésta asiste tan sólo a tomar un tratamiento o a pasar todo el día en el SPA.
4. SPA de Gimnasio: 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.
5. SPA Residencial: Se encuentran en los desarrollos mixtos, es decir, donde hay casas y condominios, normalmente de descanso o para los fines de semana, ya que cuentan con instalaciones como campos de golf, canchas de tenis, áreas recreativas y sociales, albercas y actualmente están 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 con base en los servicios específicos que ofrecen:
 - a) SPA de acondicionamiento físico y belleza: Este tipo se puede encontrar tanto en los Spa de destino, como en los que están dentro de un hotel. Los SPA 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. La gente que va a estos Spa (generalmente mujeres) lo hace porque el ambiente constituye un apoyo en sus esfuerzos por bajar de peso, combatir el estrés y mejorar sus estilos de vida. Sin embargo, para las parejas que tienen distintos intereses o metas se recomiendan más los SPA dentro de un hotel, que ofrecen 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.

ANEXO 5.1: Principales tipos de SPA. Continuación

- b) SPA de lujo: Ofrecen lo máximo en lo que se refiere a lujo, servicio y estilo. Brindan una atmósfera de suma elegancia; cuentan con una gran variedad de los programas y tratamientos más sofisticados; instalaciones muy modernas y no escatiman gasto para ofrecer lo mejor de todo. Sus instalaciones son totalmente de lujo y su personal, elegido con mucho cuidado y criterio estricto, tiene como objetivo brindar un servicio especializado de la máxima calidad hasta en el último detalle en cada cliente. La cocina en estos SPA es gourmet, bajo en calorías. Aun cuando estos SPA son caros, se obtiene un sobresaliente valor a cambio del dinero.
- c) SPA de control de peso: En ellos se enseña a las personas a manejar en forma positiva y efectiva el estrés, que es la raíz de muchos casos de obesidad, a construir una autoimagen favorable y a incorporar hábitos saludables en la vida diaria. En la mayoría de estos SPA también se brinda la oportunidad de aprender a reducir calorías al cocinar. Como la pérdida de peso requiere de tiempo y esfuerzo, normalmente ofrecen programas de mayor duración que la tradicional de una semana. La alimentación en ellos es atractiva, con excelente sabor y baja en calorías.
- d) SPA de bienestar médico: Son altamente especializados en programas de bienestar orientados al tratamiento de desórdenes de la salud relacionados con el estilo de vida. En ellos se cuenta con personal especializado en prevención, quienes ayudan a los huéspedes a tomar medidas que reduzcan los factores de riesgo ocasionados por problemas cardiovasculares, hipertensión, obesidad, diabetes, adicción al cigarro, estrés excesivo, problemas de la espalda y mala postura, por nombrar algunos.
- e) Refugio de nueva era: 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. Ofrecen una alternativa interesante a los SPA tradicionales, con enfoques muy originales para reducir de peso, manejar el estrés y dejar de fumar, en los que utilizan varias formas de homeopatía. En ellos, las actividades incluyen yoga, meditación y masajes como la acupresión, el shiatsu y aromaterapia. La alimentación consiste principalmente en granos, frutas y vegetales.
- f) SPA con aguas termales: La civilización descubrió los beneficios de las aguas termales desde hace miles de años y la gente consciente de la salud siempre los ha aprovechado. Fue en Europa, principalmente donde se descubrieron las cualidades curativas de esta agua, que son la terapia más antigua que se conoce. Algunas aguas

ANEXO 5.1: Principales tipos de SPA. Continuación

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.

- g) SPA de aventura: 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.

Fuente: Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, Soto Ramírez, Leticia y Moya, M. Y. (2006) El turismo de salud.

ANEXO 5.2: Clasificación de los SPA

1. SPA de día: Un SPA de día es cualquier SPA donde el usuario permanece un día, medio día o algunas horas. Un SPA de día se diferencia de un Hotel SPA o un Resort SPA por el hecho que no ofrece alojamiento para pernoctar. Un SPA de día es un tipo de SPA muy frecuentado por aquellos que desean tener un tiempo de cuidados para su cuerpo y relajación. El SPA de día está completamente dedicado a la salud, la belleza y el bienestar. En un SPA de día se ofrecen servicios simples que van desde un masaje facial, un baño o un masaje corporal a una gama de servicios de un día o medio día de duración que incluyen faciales, tratamientos corporales, tratamientos de belleza, baños, masajes, tratamientos capilares, tratamientos de salud y bienestar, y en ciertos casos se lo acompaña de ejercicios y programas de personal training.
2. SPA urbano: Un SPA urbano se encuentra dentro de una ciudad y con fácil acceso a los usuarios. En líneas generales, el SPA urbano presenta los mismos tipos de servicios que un SPA de día, ya que no tiene opciones de alojamiento. La única diferencia es que el SPA de día puede estar localizado en un medio rural, fuera del ejido urbano de una ciudad.
3. Resort Spa/Hotel SPA: El concepto se refiere a cuando se el SPA se encuentra en hoteles y resorts vacacionales con todas las facilidades habituales que ellos presentan. Sin olvidarse que el foco primario del negocio es el alojamiento, luego se proveen servicios de spa y salud y bienestar. En algunos Resort Spa, se ofrecen actividades específicas adicionales, tales como canchas de golf, por ejemplo. Hoteles, resorts, hoteles all-inclusive, villas, country clubs, entran en esta categoría, siempre que ofrezcan servicios de SPA con sus respectivas facilidades. Un SPA de Hotel o Resort SPA usualmente tiene un SPA que incluye piscina, sauna, sala de vapor y jacuzzi más salas de tratamiento donde los usuarios reciben tratamientos individuales tales como faciales, corporales, belleza y masajes, siempre administrados por los terapeutas del lugar.
4. SPA de Destinación: Un SPA de destinación es una facilidad totalmente orientada a la experiencia SPA. Además de los tratamientos habituales (facial, belleza, corporal, baños, masajes, etc) también ofrecen alimentos y bebidas saludables, tratamientos de nutrición y reducción de peso, programas de desintoxicación, programas fitness, más

ANEXO 5.2: Clasificación de los SPA. Continuación

servicios de educación y consultoría para el completo bienestar, focalizándose en la salud y el bienestar. En ciertos países se los conoce como Spa Vacacional.

5. SPA de Bienestar: Un SPA de bienestar es un SPA focalizado en usuarios que están interesados en conocer y profundizar sobre la salud, enfermedades, adicciones y hábitos saludables. En varios países -inclusive en España- también se los conoce por su expresión en inglés, esto es, wellness centers.
6. SPA de Salud: Un SPA de salud ofrece similares facilidades que un hotel, pero focalizando sus actividades en la belleza, nutrición, salud y actividades corporales. Siempre están disponibles planes con alimentación saludable.

Fuente: Redaccion - January 20, 2009 (2009). Los Spas y su clasificación. El ABC...de la cosmética. dossier. Consultado en febrero, 15, 2009 en <http://www.revistadossier.com/?p=299>.

ANEXO 5.3: Modalidades de los SPA

- SPA de Aguas Medicinales: Instalación que cuenta con recursos de aguas naturales (minerales o termales) utilizadas en diversas terapias.
- Spa Médica: Instalación donde médicos y profesionales conocedores de los servicios SPA, ofrecen cuidados médicos en un ambiente que integra dichos servicios y las terapias convencionales y complementarias.
- SPA Destino: Instalación con hospedaje, cuyo propósito es proporcionar un mejor estilo de vida y salud a través de servicios SPA en un programa todo incluido. Los programas pueden incluir la comida SPA (alimentos saludables e hipocalóricos, generalmente la única disponible), ejercicios, tratamientos corporales, y actividades para la reducción del estrés.
- SPA Hotel o Resort: Instalación SPA localizada dentro de un hotel o resort, generalmente alejada de las ciudades, que ofrece servicios SPA para el bienestar de la mente y el cuerpo, la comida SPA es opcional.
- SPA Deportes/Aventura: Instalación ubicada en hoteles o resort que ofrece servicios SPA, especialmente baños terapéuticos y tratamientos para el cuerpo, integrados a programas de actividades deportivas y de aventura. Dichos programas pueden incluir el golf, el esquí, las competencias de maratón o la pesca deportiva.
- SPA estructurada: Instalaciones con reglas estrictas cuyos servicios están orientados en su totalidad a cumplimentar un objetivo específico, como por ejemplo adelgazar o hacer ejercicios físicos.
- SPA Día: Instalación que ofrece servicios SPA, especialmente programas de relajación, de belleza y bienestar en general, que pueden durar una hora, una mañana o un día. No incluyen hospedaje.
- SPA Club: Instalación cuyo propósito primario es el fitness, y ofrece una gran variedad de servicios SPA sobre un formato de “uso diario”.
- SPA Crucero: Instalación a bordo de un crucero que ofrece servicios SPA y opciones de la llamada comida SPA.
- SPA Holística: Instalación orientada a la nutrición y los métodos alternativos de tratamiento, principalmente el consumo de vegetales, que garantiza el bienestar bajo el principio de la integración de las terapias de la mente y el cuerpo.

Fuente: Martín Fernández, Ramón. (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo.

ANEXO 6: Tratamientos más comunes que ofrecen los SPA

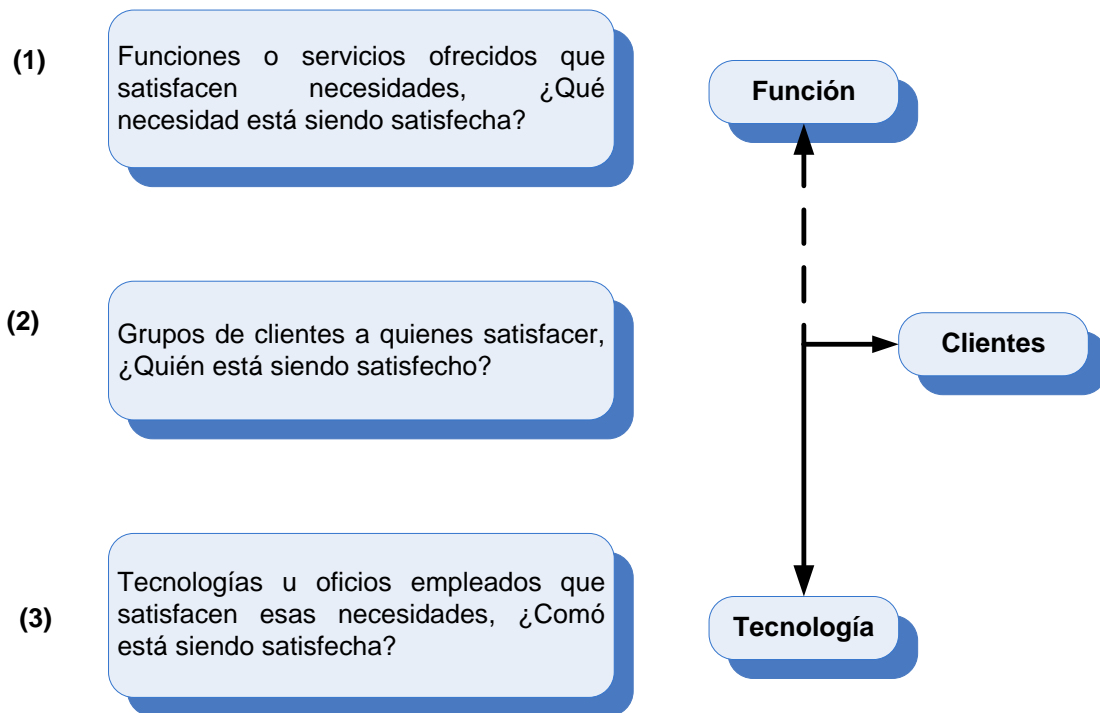
Tratamiento	Clasificación
Hidroterapia	Es un tratamiento que aprovecha las máximas bondades del agua, con fines terapéuticos, higiénicos e incluso espirituales. Es normal que en cada SPA tengan un ciclo de hidroterapia. (Sauna, Ducha fría, Vapor, Regadera Suiza, Reposo, Hidromasaje, Fosa de inmersión)
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 6: Tratamientos más comunes que ofrecen los SPA. 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 7: Dimensiones de una Unidad Estratégica de Negocio



Fuente: Machado Bermúdez, Ricardo y col. (2008) Gestión Hotelera. Dirección de Hotel.

ANEXO 8: Procedimientos propuestas por los diferentes autores sobre el plan de negocio

Pasos	Autores			
	Nuño, 1992	Helmick, 2000	Infante, 2001	Dezerega, 2004
Caracterización de la entidad			X	X
Descripción del producto y / o servicio			X	X
Análisis del segmento de mercado	X	X		
Estrategia de comercialización	X	X	X	X
Análisis económico- financiero	X	X	X	
Normativas para funcionamiento	X			X
Plan de implementación	X			
Información adicional		X	X	
Resumen Ejecutivo	X	X	X	

Pasos	Autores		
	Fontanez, 2005	Pereira, 2006	Martínez, 2007
Caracterización de la entidad	X	X	
Descripción del producto y / o servicio	X	X	X
Análisis del segmento de mercado	X	X	X
Estrategia de comercialización	X	X	X
Análisis económico- financiero	X	X	X
Normativas para funcionamiento		X	X
Plan de implementación			X
Información adicional	X		
Resumen Ejecutivo	X		X

Fuente: Elaboración propia del autor.



ANEXO 9: Características principales del proceso de diagnóstico en los SPA hoteleros

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas del SPA, empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tienen los dirigentes del SPA.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del SPA, el diagnóstico organizativo promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
4. En el proceso de diagnóstico organizativo debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los trabajadores del SPA, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los dirigentes y trabajadores para los cambios necesarios.
5. El propio hecho de que exista interacción con el personal del SPA, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un trabajador no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.
6. En principio, el diagnóstico organizativo no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico organizativo, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnóstica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico organizativo del SPA, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan de negocio del SPA.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico organizativo elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica del SPA, como unidad estratégica de negocio del hotel.

ANEXO 9: Características principales del proceso de diagnóstico en los SPA hoteleros. Continuación

10. La capacidad potencial de los miembros del SPA, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
11. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los trabajadores y directivos del SPA, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del SPA que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca la labor del SPA y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
13. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales la dirección del SPA no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
14. El diagnóstico organizativo del SPA debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
15. En la realización del diagnóstico organizativo, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Fuente: Martínez y col, 2009

ANEXO 10: Procedimiento para la selección de expertos.

¿A quiénes considerar expertos?

Pasos a seguir:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

3. A partir de aquí se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información** (K_c), a través de la ecuación 1.

$$4. K_{cj} = n(0,1)$$

[1]

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n- Rango seleccionado por el experto "j"

5. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

6. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

ANEXO 10: Procedimiento para la selección de expertos. Continuación

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

7. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) de cada experto, ecuación **2**.

$$K_a = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

Donde: K_{aj} : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

8. Una vez obtenido los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación **3**.

$$K = 0,5 * (K_c + K_a) \quad [3]$$

Donde: K : Coeficiente de Competencia

K_c : Cociente de Conocimiento

K_a : Coeficiente de Argumentación

9. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

0,8 < K < 1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5 < K < 0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K < 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

10. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado de Mendoza Fernández, Sandra. (2003) Procedimiento para la selección de expertos.

ANEXO 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos

Los expertos del tema a analizar se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la ecuación 4:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad [4]$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1-\alpha = 0.99$$

$$P = 0.01$$

$$I = \pm 0.10$$

$$K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado siete (7) expertos.

En la tabla 1 se muestra una información general sobre los expertos participantes en el estudio.

Tabla 1. Relación de expertos a seleccionar. Fuente: Elaboración propia del autor.

No	Nombres y Apellidos	Responsabilidad en el SPA
1	Yaneisy Segredo Rojas	Jefa de SPA
2	Yasser Pino Alvares	2do Jefe de SPA
3	Ivette Fanjul Rivas	Promotor de Ventas e Información Turística
4	Carlos Cristóbal Martínez Martínez	Director del Cetur
5	Yanisley Moya Monteagudo	Máster en Gestión Turística
6	Berta Leidy González Valdés	Máster en Gestión Turística
7	Yusleidy Cruz Santana	Máster en Gestión Turística
8	Danilo Mario Prieto Carvajal	Profesor de la Escuela de Hotelería y Turismo
9	Clara Morales Tejón	Profesora de la Escuela de Hotelería y Turismo

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por **Sandra Hurtado de Mendoza Fernández, (2003)** en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se siguieron los pasos que se detallan a continuación.

- Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre plan de negocio, obteniéndose el resultado descrito en la tabla 2.

ANEXO 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación

Tabla 2. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

Fuente: Elaboración propia del autor.

No	Nombres y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Yaneisy Segredo Rojas									X	
2	Yasser Pino Alvares								X		
3	Ivette Fanjul Rivas						X				
4	Carlos Cristóbal Martínez Martínez										X
5	Yanisley Moya Monteagudo										X
6	Berta Leidy González Valdés										X
7	Yusleidy Cruz Santana										X
8	Danilo Mario Prieto Carvajal										X
9	Clara Morales Tejón								X		

a) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1. Los resultados se detallan en la tabla 3.

$$k_{cj} = n \cdot (0,1) \tag{1}$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

Tabla 3. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto. Fuente:

Elaboración propia del autor.

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9
Kcj	0.9	0.8	0.7	1	1	1	1	1	0.8

b) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 2. En la tabla 4 se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los expertos.

$$Kaj = \sum_{i=1}^6 n_i \tag{2}$$

Donde: Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto “j”.

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

ANEXO 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación

Tabla 4. Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto. Fuente:
Elaboración propia del autor

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9
Kaj	0.7	0.6	0.5	1	0.9	0.9	0.9	0.7	0.5

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de “K” alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la tabla 5.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \tag{3}$$

Donde: Kj: Coeficiente de Competencia del experto “j”

Kcj: Cociente de Conocimiento del experto “j”

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto “j”

Tabla 5. Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto. Fuente:
Elaboración propia del autor.

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9
Kj	0.8	0.7	0.6	1	0.95	0.95	0.95	0.85	0.65
Nivel	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio

En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los seis (6) expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”, más aquel que mayor nivel de competencia “Media” alcanzó (E-2).

Fuente: Elaboración propia del autor.

ANEXO 12: Cronograma de trabajo en el SPA hotelero “Aguas Claras”

Actividades	Mes										
	1 feb	5-17 feb.	18-25 marz	26- 2 marz	3-11 abril	12-24 abril	25-10 abril	11-18 may.	19-26 may.	28 may.	4 jun.
Recepción de los intereses del SPA.	X										
Creación del grupo de diagnóstico.		X									
Elaboración del cronograma de trabajo.			X								
Determinación de la misión del SPA.				X							
Realización del análisis externo a partir del entorno general y del específico.					X						
Realización del análisis interno a partir de los subsistemas del SPA.						X					
Elaboración del plan de negocio del SPA.							X				
Implementación y control del plan de negocio.								X			
Discusión y aprobación del plan de negocio en el SPA.									X		
Entrega del trabajo de diploma.										X	
Defensa del trabajo de diploma.											X

Fuente: Elaboración del grupo diagnóstico



ANEXO 13: Principales proveedores y productos del SPA “Aguas Claras”

Proveedor	Productos	
Germaine de Capuccini	Apice Exfoliantig Exfol 1000ml	SPA Envolvimiento Marino 5L
	Sy Barite Silk Wrap 2000ml	SPA Gel Reafirmante Corporal 500ml
	Cinnamoni Delight Form Masaje 400ml	SPA Baño Marine de algas 5lts
	Safron Delight Form Masaje 400ml	For Men Programa Prof CPUJS Energy
	Vainilla Barh Baño Corp.Bienes Sobre	Revitase Prog.Lift Contour Facial
	SPA Esenciero	SPA Envolvimiento Marine en polvo
	SPA Set Caracolas Ritual	SPA Barro Marine Corporal
	SPA Agua Marine Hidratante 1000ml	SPA Exfolating 1000ml
	SPA Baño a la Uva Morada 2lts	SPA Crema de masaje corporal 1000ml
	SPA de Luxe Coffe Env.Corporal 2kg	SPA Fluido Crio-Relax 150ml
	SPA Chococrub EXF.Corporal 1lt	SPA Fluido Termo-Relax 150ml
	Leche Limpiadora Alta Tolerancia	SPA Serum Oligomarine 150ml
	Locion Alta Tolerancia 500ml	Serum Nutritivo Regenerador
	Leche Limpiadora Total 500ml	Crema Multi-Regenag.Despense 200ml
	SPA Cristales de mar 1200grs	Emulsionag Despense Multi.Confort
	SPA Esenciales Marine Aqua 50ml	Serum Hidratacion Intensa
	SPA Rollo plastico envolvimiento	Crema Facial Hidra System 200ml
	SPA Botella Spray	Crema Facial Hidratacion Prolongada
	SPA Calentador Obsiana Stone 110v	Mascara Tensora Reafirmante 200ml
	SPA Cara Depilatoria Verde 2x500grs	Facial Deepin 12uds
	Aceite P/Masaje 750ml	Exfolatin Scrub Exfoliante facial
	Foulard Ritual Masaje	Gel Fijador Hidratante Extrafuerte
	Locion Antigrasa Biohera	Wellness Feet
	SPA kit dental	Wellness Hand
	SPA Gorro de Bano	Gel Purificante Desmaquillante 500ml
	SPA YHI Acondicionador 300ml	After Sun Gel Balsamico Hidratante
	SPA Crema de Cuerpo	Equil Tableta de baño relajante
	Mascara Vegetal Revitalizante	Concentrado Activo 2 (36x0,5ml)
	Mascara de frutas Age.Despense	Desmaquillante de ojos 300ml
	Concentrado Activo 3 (0,5ml)	Leche hidratante Alcarite Corporal
	E.T. Renacer Exfoliante Facial Polvo	CO Delicate Tolerance Care 125ml

ANEXO 13: Principales proveedores y productos del SPA hotelero “Aguas Claras”.
Continuación

Proveedor	Productos	
Germaine de Capuccini	CO Delicate Tolerance Rich Care	Excel Therapy Renac.Tothe F.FAC
	CO Delicate Confort Balm 24x3ml	Excel Therapy Renac.Mascara FAC
	CO Delicate Intense Relief Mascara	Accesorios pindas
	SPA de Luxe Chocolat Env.Corp.Cacao	Magic Pearly Emulsion
	SPA Envolvimiento Piernas Cansadas	Crema facial hidracion Esencial
	SPA Baño de Leche en Polvo 1kg	Concentrado activo 1 de 0,5ml
	SPA Aceite Masaje Corporal	Exel Therapy Renac.Emulsion Fac.
	Tim Expert Prog.Cont.Ojos Anti-Arrugas	Exel Therapy Renac.Emulsion Biosome
	P.Gold Star Nectar Emulsion Mas.	Esencial Marine Bath Relax 500ml
	P.Gold Star Wrap E.Corp.	Esencial Marine Bath Aqua 500ml
	P.White Pearly Warp E.Corp.	Esencial Marine Bath Vitality 500ml
	P.Black Pearly Warp.E.Fac.	Esencial Marine Bath Active 500ml
	P.Pearly Essence Serum Fac.	P.Pearly Essene Powder
	Neck Confort	Pearly Essence Powder
	Lipo Stock Programa Int.Esp.Silueta	Gasa P/Un solo uso
Excel Therapy Renac.Masc.Cont.Ojos		
Suchel	After Shave	Esmalte de uñas Pasion 15ml
	Colonia de hombre	Esmalte de uñas 12ml
	Colonia de mujer	SPA Bastoncillos
	Kit de costura	Esmalte de uñas 11ml
	Crema Desmaquilladora	Leche depiladora 500ml
	Estuche de sales de baño	Redecillas
	Gel de Baño	Peine con funda
	Jabon 35grs C/Envoltura	Shampo c/acondicionador 125grs
	Kit Afeitara	Zapatillas Melia
	Kit lima de uñas	Quita esmalte
Suchel Proquimia	Sanibril	Desincrustante GN 91 DE 5LTS
	Amon Its	Limpiador Netcal 1,5kg
	WC-6	Bactesan Demo
	Aquavert Air	

Fuente: Elaboración propia del autor.

ANEXO 14: Hoteles en Cuba con 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 Río 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



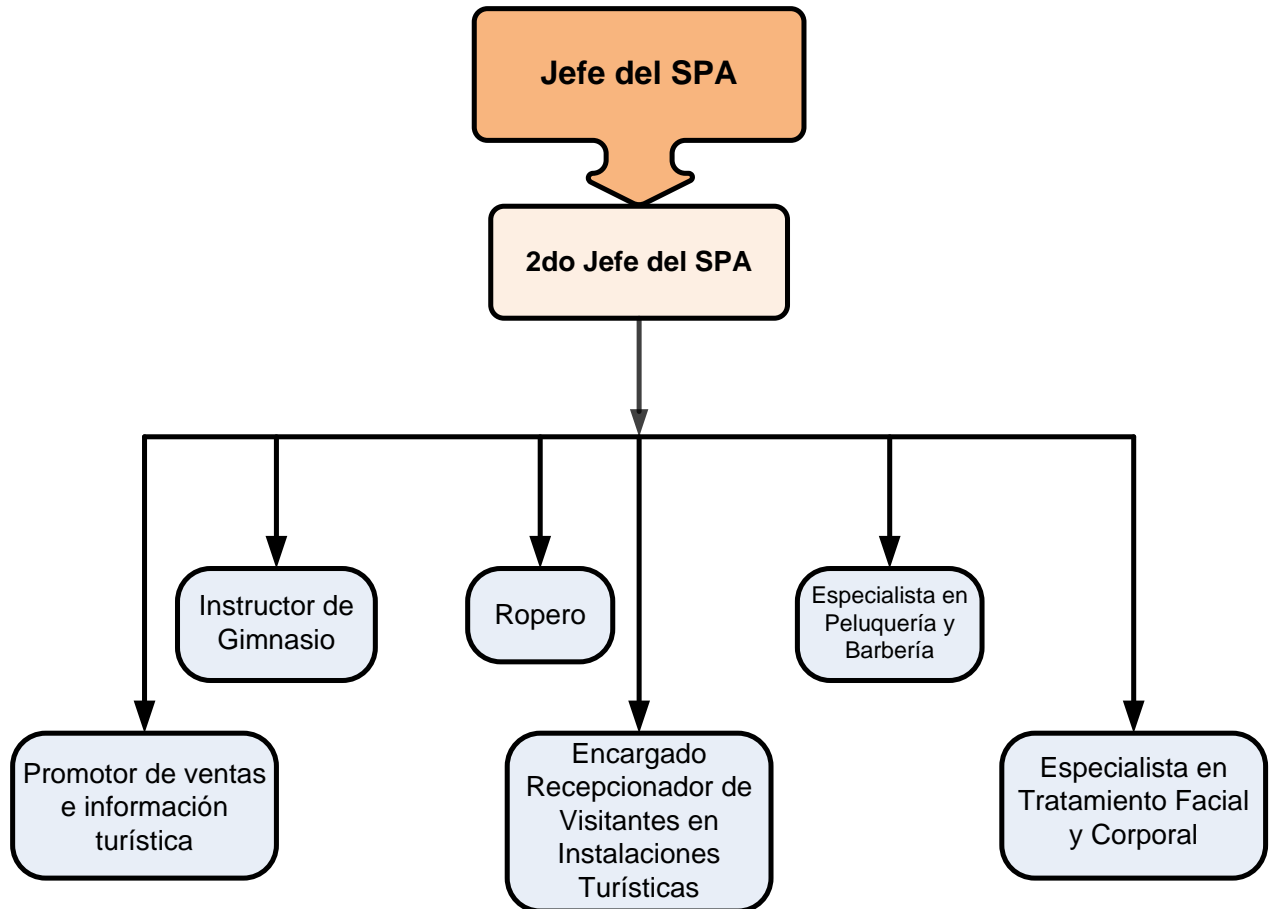
Hotel Elguea

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

ANEXO 15: Organigrama del SPA



Fuente: Elaboración propia del autor.



ANEXO 16: Ingresos por clientes, tratamientos y habitaciones

Ingresos	HCSM	HMLD
Ingresos totales SPA	226,188	199,900
Ingresos SPA por cliente SPA	42.96	37.48
Ingresos SPA por tratamientos realizados	41.25	34.72
Ingresos SPA por habitación ocupada hotel	1.53	0.96

Fuente: Elaboración propia del autor.

ANEXO 17: Clientes que recibieron servicios en el SPA

Meses	Días abiertos el SPA	Hotel Cayo Santa María			Hotel Meliá las Dunas		
		Clientes alojados hotel	Clientes SPA	Ratio de utilización del SPA	Clientes alojados hotel	Clientes SPA	Ratio de utilización del SPA
Enero	31	32,011	693	2.16%	40,430	651	1.61%
Febrero	29	31,752	583	1.84%	50,127	505	1.01%
Marzo	31	34,603	572	1.65%	57,958	208	0.36%
Abril	30	26,741	571	2.14%	53,280	699	1.31%
Mayo	31	14,394	373	2.59%	28,931	446	1.54%
Junio	30	16,417	334	2.03%	25,940	346	1.33%
Julio	31	24,271	419	1.73%	40,130	548	1.37%
Agosto	31	27,113	522	1.93%	40,054	480	1.20%
Septiembre	30	9,207	150	1.63%	13,234	207	1.56%
Octubre	31	14,736	258	1.75%	19,095	298	1.56%
Noviembre	30	16,380	363	2.22%	24,959	387	1.55%
Diciembre	31	27,849	427	1.53%	36,599	558	1.52%
TOTAL ANUAL	366	275,474	5,265	1.91%	430,737	5,333	1.24%

Fuente: Elaboración propia del autor.



ANEXO 18: Registro de comentarios del cliente



SPA EVALUATION / EVALUACIÓN SPA

Nombre: _____

Habitación: _____ Fecha: _____

Huésped / Guest: _____

¿Los servicios han sido dados de manera profesional en las áreas siguientes?

¿Were services provided for you in a professional manner in the areas below?

	SI / YES	NO / NO
Masajes - Massages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trat. Corporales - Body treatments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balneoterapia - Balneotherapy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facial - Facial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salon de belleza - Beauty salon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circuito hidrotermal - Water journey	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios / Comments

Fuente: Documento del SPA.

ANEXO 19: Servicio y precios que brinda el SPA “Aguas Claras”
☀ Paquete SPA

Extravaganza 150min.	116.00cuc
Juntos 150min.	104.00cuc/pers.
Serenidad 100min.	88.00cuc
YHI beautifull Skin 100min.	101.00cuc
Sensaciones Extremas 80min.	76.00cuc
Delicias SPA 100.min.	84.00cuc
Regeneración de cara y cuerpo 80min.	87.00cuc

☀ Sensaciones de cuba. . . . Masaje

Masaje Serenidad (50 min.)	58.00 cuc
Masaje Cubano con Ron (50 min.)	58.00 cuc
Masaje terapéutico (50/80 min.)	58.00/86.00 cuc
Reflexología (50 min.)	58.00 cuc
Shiatsu (50min)	58.00 cuc
Acupresión (50min)	58.00 cuc
Terapia de estiramiento (25 min. & 50 min.)	28.00 cuc / 58.00 cuc
Masaje Holístico de piedras obsidianas (50 min)	58.00cuc
Shiatsu (50min)	58.00 cuc
Masaje a Cuatro Manos (50 min)	58.00cuc
Masaje en parejas 50´	116.00cuc
Masaje modelador silueta (25min)	28.00 cuc
Masaje reafirmante silueta (25min)	28.00 cuc
Masaje de espalda y cuello (25 min)	28.00 cuc
Masaje de pies y pierna (25 min.)	28.00 cuc
Acupresión de cara, cráneo y hombros (25 min)	28.00 cuc

☀ Aromas de cuba.....tratamientos corporales: Exfoliaciones y envolventes

Tratamiento de hidratación aromática (50min)	58.00cuc
Envoltura de piernas cansadas (50min)	58.00cuc
Fangoterapia (50min)	58.00cuc
Tratamiento Chocoterapia (50min)	58.00cuc
Tratamiento al Capuchino (50min)	58.00cuc
Chocolate con leche (50min)	58.00cuc
Tratamiento de Uva Morada (50min)	58.00cuc
Envoltura de algas (50min)	58.00cuc
Envoltura reafirmante Gel Marine	58.00cuc
Lipo Stock	58.00cuc

**ANEXO 19: Servicios y precios que brinda el SPA "Aguas Claras". Continuación****✿ Spa PRIVILEGE**

Envoltura de perla	58.00cuc
Envoltura de Oro	58.00cuc
Facial de perla negra	58.00cuc

✿ Balneoterapias

Baños de uva morada 25´	28.00cuc
Baños de algas 25´	28.00cuc
Baños cristales de mar 25´	28.00cuc
Baño de Cleopatra 25´	28.00cuc
Baños equilibrium 25´	28.00cuc
Baño de aceite esencial 25´	28.00cuc
Baño con exfoliación	28.00cuc

✿ Tratamientos faciales

Limpieza de cutis personalizada (50min)	58.00cuc
Facial Aguas Claras (50min)	58.00cuc
Facial Anti-arrugas Time Expert (50min)	58.00cuc
Facial So Delicate (50min)	58.00cuc
Facial para Hombres (50min)	58.00cuc
Facial revitalizante lifting (50min)	58.00cuc
Facial Time Expert Lift (50min)	58.00cuc
Facial Oxgenante (50min)	58.00cuc
Contorno de ojo (50min)	58.00cuc

✿ SPA Spice

Masaje exótico Ceilan 50´	58.00cuc
Masaje Apacible Paraíso 50´	58.00cuc
Baño Evasión Oriental 25´	28.00cuc
La Magia de la Ruta de la Seda 100´	136.00cuc
Odisea Multisensorial 50´	58.00cuc
Misteriosa Turkia 50´	58.00cuc

**ANEXO 19: Servicios y precios que brinda el SPA "Aguas Claras". Continuación****☀ YHI Salón**

Lavado y secado	18.00 cuc
Corte pelo de hombre	18.00cuc
Corte de pelo mujer	25.00cuc
Trenzas largas	35.00cuc
Trenzas extralargas	45.00cuc
Trenzas sueltas	1.50cuc cada una
Peinado para bodas	30.00cuc
Maquillaje para bodas	20.00cuc
Deluxe spa pediciri	23.00cuc
Deluxe spa manicuri	15.00cuc
Melia pedicuri express	25.00cuc
Melia manicuri express	15.00cuc
Masaje capilar	15.00cuc
Tratamiento revitalizante de pies (50min)	58.00cuc

Depilación

Bikini	25.00cuc
Axilias	15.00cuc
Media pierna	28.00cuc
Pierna completa	48.00cuc
Espalda	50.00cuc
Labios,barbilla,ceja	05.00cuc

Fuente: Documento del SPA.