

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA
MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA.**

(Tesis para optar por el Título Académico de Máster en Gestión Turística)

Autor: Arq. Liliam L. Guerra Morales

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultante estadístico: Dr. C. Gladys Casas Cardoso.

Santa Clara

2009

EXERGO:

“Ya no puedo iniciar nuevos caminos, pero sí puedo ensayar nuevos modos de caminar”

Thiago de Mello

DEDICATORIA:

A la Revolución, por permitirnos la superación constante.

A mi hijo y mis sobrinos, por ser mi permanente inspiración.

A mis padres, por el amor que me han dado.

A mi hermana y cuñado por constituir mis guías en la vida.

AGRADECIMIENTOS:

Al Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, por haber aceptado compartir conmigo este proyecto con bondad, respeto, profesionalidad y orientación científica.

A los trabajadores y directivos de Marina Gaviota Cayo Santa María, sin cuya ayuda fuera imposible defender hoy esta propuesta científica.

A los Licenciados Edanys Sacerio Valcárcel, Raúl de la Torres Orama, Yailyn González Morales y Gladys Casas Cardoso, por su conducción acertada en el destino de esta investigación.

Al colectivo de profesores de la Maestría, quienes con la transmisión de sus conocimientos y experiencias nos permitieron culminar nuestros estudios postgraduados.

A mis compañeros de grupo, quienes constituyeron un estímulo permanente en la consecución de estos objetivos y a los cuales recordaré siempre.

A Tania Hernández Herrera, jefa comercial de la empresa MARINAS GAVIOTA S.A., quien asumió el trabajo de colaboración en el tema.

A Juan Carlos Hernández Díaz, director de la Marina, por su apoyo incondicional e invaluable en los resultados alcanzados.

En especial a la Dra. Vivian Guerra Morales y al M.Sc. René Treto González por su orientación metodológica en la investigación.

A mi hijo, padres, hermana y cuñado por su permanente impulso a mi superación.

Y a todos los que han colaborado incondicionalmente con la realización de este proyecto de investigación.

RESUMEN

La presente investigación aborda las etapas para la elaboración y validación de un Manual de procedimientos para la gestión comercial en la Marina Gaviota Cayo Santa María. A partir de un profundo análisis bibliográfico se logró asumir un enfoque de dirección de marketing adecuado para su aplicación al objeto de estudio y considerar el contenido de diferentes manuales de procedimientos para ser adaptado a las características de la gestión comercial de la organización.

Como resultados del trabajo se logró definir la estructura y contenido de un Manual de procedimientos ajustado a las características particulares de la empresa que contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse en el trabajo del departamento comercial, y que incluye la descripción de los procesos de la gestión y la documentación de los procedimientos necesarios para su funcionamiento.

Mediante la aplicación práctica del procedimiento correspondiente al proceso Análisis del sistema de información y su validación aplicando la técnica del juicio de expertos, se demostró que el manejo del sistema informativo desarrollado en el Manual de procedimientos facilita a los directivos la toma de decisiones en la práctica, incluyendo la realización de un estudio de mercado que arrojó resultados muy útiles para la organización y confirman que el manual desarrollado es una valiosa herramienta para el encargado de esta actividad.

ÍNDICE

	Pág.	
INTRODUCCIÓN	8	
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN		
1.1	Introducción.	15
1.2	Desarrollo de los destinos turísticos.	15
1.3	Actualidad y tendencias del turismo náutico.	18
1.4	La gestión de marketing en el turismo.	21
1.5	El marketing de servicio en las instalaciones dedicadas al turismo.	25
1.6	VARIABLES DEL MARKETING.	31
1.7	Los manuales de procedimientos para la gestión comercial turística.	32
1.8	Conclusiones del primer capítulo.	37
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA.		
2.1	Introducción.	39
2.2	Particularidades naturales de la Cayería del Noreste de Villa Clara. Un atractivo para el turismo náutico.	39
2.3	Caracterización de la entidad.	41
2.4	Análisis comparativo de los manuales y procedimientos para la gestión comercial en entidades turísticas cubanas.	43
2.5	Diseño de un manual de procedimientos para la gestión comercial	46

en la Marina Gaviota Cayo Santa María.

2.6	Conclusiones del segundo capítulo.	68
-----	------------------------------------	----

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA .

3.1	Introducción .	69
-----	----------------	----

3.2	Aplicación del Manual de procedimientos en la Marina Gaviota Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara.	69
-----	---	----

3.3	Validación mediante juicio de experto.	81
-----	--	----

3.4	Conclusiones del tercer capítulo.	86
-----	-----------------------------------	----

	CONCLUSIONES	87
--	--------------	----

	RECOMENDACIONES	88
--	-----------------	----

	BIBLIOGRAFÍA	89
--	--------------	----

	ANEXOS	97
--	--------	----

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades empresarias y fuentes de riquezas, siendo junto a las tecnologías de la información y las comunicaciones uno de los sectores con más perspectivas de crecimiento para el futuro. (Martínez, 2007)

Un turismo bien administrado puede llegar a ser un sector muy importante para la recuperación de los países en vías de desarrollo, si se asimila la modernidad y tecnología, sin abandonar autenticidad, identidad e intereses nacionales, y a la vez se aprovecha la peculiaridad autóctona para diferenciarse competitivamente con éxito de otros destinos. (Nápoles, 2009)

El **destino Cuba** se ha ido expandiendo en un desarrollo integral a lo largo del país, existiendo dos polos muy bien consolidados como son La Habana y Varadero; y también otras zonas muy importantes por sus recursos naturales, los cuales se encuentran en fase de crecimiento, como el caso del Destino Cayos de Villa Clara, donde se lleva a cabo un desarrollo creciente y sostenido del turismo (Nuño, 2009) y dentro de éste el turismo náutico.

Una buena parte de los que buscan Sol y Playa que es la modalidad predominante en nuestra oferta turística, buscan el **turismo náutico** que significa vacaciones activas en contacto con el agua, y permite realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio, a la vez que la actividad náutica se comparte con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística recreativa. Este turismo es un segmento del turismo litoral, la mayoría de las veces de una dimensión no excesiva, pero dispone de muchos atractivos por cuanto supone diversificación y especialización de la oferta turística, por el buen nivel de gasto que comporta, la atracción que genera la actividad o las infraestructuras. (González, 2006)

Varias son los estudios que definen el turismo náutico como un turismo en sí mismo, en el que se incluyen todas las actividades náuticas recreativas deportivas realizadas en el mar, mediante el empleo de embarcaciones, la navegación recreativa, la pesca deportiva, las actividades submarinas y las instalaciones

recreativas con el disfrute de la naturaleza, y las ofertas turísticas y recreativas en las regiones costeras de los destinos turísticos. (Martínez, 2006)

En muchos países se han adoptado iniciativas con el objetivo claro de consolidar la oferta de este turismo, es el caso del sector en Francia, Italia, Grecia, Portugal, el Caribe, en los cuales el modelo ha sido profundamente puesto en práctica. (González, 2006).

Todo ello hace necesario la sistematicidad de estudios, que se orienten hacia la búsqueda incesante de mecanismos que posibiliten el posicionamiento de los destinos en las mentes de los turistas, y con ello, el producto turístico que se oferta. Lo anteriormente indica la conveniencia de valorar el impulso de nuestra industria náutica recreativa, y dentro de ella el turismo náutico en las directrices siguientes:

1. Desarrollo del producto turístico náutico.
2. Desarrollo de las instalaciones náuticas- recreativas.
3. Desarrollo del crucerismo y la industria de alquiler de embarcaciones.
4. Elaboración de estrategias de comercialización. (Martínez, 2006)

Cuba pretende alcanzar una posición ventajosa en sus aspiraciones de lograr en breve tiempo un turismo náutico que marche en correspondencia con el desarrollo de la industria turística en el país. En la actualidad existen en Cuba 20 marinas con una capacidad total de 500 amarres, además, existen 12 astilleros y talleres de reparaciones navales, 35 centros internacionales de buceo y operan 5 negocios de charter de embarcaciones de recreo. (González, 2006).

En estudios realizados sobre el desarrollo del turismo náutico en Cuba, se propone la creación de una red de marinas que permita la navegación cómoda y segura a lo largo de ambas costas, ubicándose las mismas en las maravillosas bahías de bolsa que abundan en la isla. Actualmente se trabaja por impulsar las modalidades de buceo, pesca y charter. (González, 2006).

Por esta razón el GRUPO DE TURISMO GAVIOTA SA, creó la empresa MARINAS GAVIOTA S.A. dotadas en el país de varias instalaciones y con características propias cada una de ellas (ver Anexo No.1).

Con toda esta perspectiva de desarrollo y lo inevitable de aumentar las inversiones en este sector del turismo se hace necesario definir los deseos y necesidades de los clientes mediante el cual se puedan crear productos que satisfagan las expectativas de los mismos y es precisamente el **marketing** un proceso social y de gestión a través del cual la empresa puede aprovechar la oportunidad de incrementar sus ventas, que luego de su aplicación podrá traer aparejado una mejora en los rendimientos económicos y emprendimientos para la comercialización y posicionamiento de los productos, porque precisamente el marketing tiene como centro al cliente (Kotler, Bowen y Makens, 2005).

Esto nos lleva directamente a la **investigación de mercados turísticos**, no solo previa a su visita sino durante su estancia, la que permite obtener información valiosa sobre las oportunidades de mejora del producto y su comercialización.

No obstante a esta intenciones, los resultados científicos que sustentan la tesis de maestría desarrollada por Acevedo (2005), han podido constatar que una de las debilidades del Grupo Gaviota Centro en la estrategia corporativa, es la insuficiente promoción y gestión en la actividad comercial del grupo, además está definido en la política de desarrollo y planificación estratégico de Marinas Gaviota S.A. alcanzar los indicadores siguientes en el año 2009:

1. Consolidar e incrementar la presencia de nuestro producto y servicios en los mercados principales y desarrollar otros nuevos.
2. Introducir productos que nos distinguan de nuestra competencia por el reconocimiento internacional de su marca, por los altos estándares de servicio y por su integración con la naturaleza, cubanía y relación calidad-precio.
3. Lograr que se incremente la cuota de participación de la agencia Gaviota Tour, diversificando los mercados.
4. Combinar la comercialización centralizada y descentralizada de nuestros productos o servicios.
5. Continuar el desarrollo de una variada oferta de opcionales náuticas.

6. Lograr el incremento de las ventas y el posicionamiento de nuestros productos o servicios en el mercado, mediante el uso eficiente de los presupuestos de promoción.

La **situación problemática** referida no podrá ser mejorada sin la existencia de estudios de mercados y el desarrollo de una actividad de marketing que estén establecidos en procedimientos y por ende la no existencia en Marina Gaviota Cayo Santa María de un Manual de procedimientos adecuado para la gestión comercial, hacen que se derive el **problema científico de investigación** siguiente:

¿Cómo diseñar un Manual de procedimientos para regular la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María, validado a través del juicio de expertos?

El problema científico nos lleva al planteamiento de las interrogantes científicas siguientes:

- ¿Qué concepciones teóricas convergentes y divergentes se han planteado sobre el diseño de Manuales de procedimientos de mercadotecnia?
- ¿Existen manuales de procedimientos diseñados para la gestión comercial, que se ajusten a la Marina Gaviota Cayo Santa María?
- ¿Por qué elaborar un Manual de procedimientos para la gestión comercial turística, para la Marina Gaviota Cayo Santa María?
- ¿Cómo diseñar un manual de procedimientos para regular eficazmente la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María?
- ¿Será eficaz el manual de procedimientos diseñado para regular la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María, a través del juicio de expertos?

Por esta razón el **Objetivo General** de la investigación se define como:

Validar un manual de procedimientos para regular la gestión comercial de Marina Gaviota Cayo Santa María, como un instrumento de trabajo del encargado de la actividad comercial acorde a las características y condiciones en la que esta se inserta, a través de juicio de expertos.

Para lograr este objetivo es necesario dar cumplimiento a los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Recopilar y analizar los elementos teóricos referenciales de la investigación científica en la temática objeto de la investigación.
2. Elaborar un Manual de procedimientos para la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María.
3. Validar el Manual de procedimientos diseñado para regular la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María, a través de juicios de expertos.

A la investigación desarrollada se le atribuye una importancia científica, metodológica y práctica. **La novedad científica** principal consiste en ofrecer un diseño de un manual de procedimiento para la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María, adecuado a sus características y particularidades a partir del estudio de una amplia y actualizada bibliografía especializada. El **valor metodológico** se asocia al proceder metodológico utilizado para la elaboración y estructuración del manual de procedimientos descrito y finalmente desde la **práctica** se ofrece una factibilidad y pertinencia de aplicación del manual de procedimientos elaborado en las condiciones del entorno gerencial de Marina Gaviota Cayo Santa María.

De igual manera es significativo precisar el impacto económico, social y ambiental que la investigación genera. Desde el punto de vista **económico** el diseño del procedimiento adaptado a las condiciones de Marina Gaviota Cayo Santa María dará la posibilidad de obtener una gestión más eficaz del departamento comercial, reducirá la incertidumbre que provoca en ocasiones la toma de decisiones en el proceso de comercialización y disminuirá en lo posible los gastos que genera tal actividad.

El **impacto social y ambiental** está íntimamente vinculado al brindar una herramienta de trabajo para la Marina Gaviota Cayo Santa María que rompe con el esquema intuitivo de administrar riesgos durante la toma de decisiones; de esta manera se posibilita una adecuación en la actividad del comercial y la optimización de los recursos existentes en función de la información obtenida para el logro de la satisfacción del cliente y el desarrollo sostenible del destino.

En la investigación se define como **objeto de estudio teórico** los procedimientos metodológicos para la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María y el **objeto de estudio práctico** se refiere a la investigación en la gestión comercial de las entidades dedicadas a la actividad turística.

Se emplearon **métodos teóricos**, entre otros la abstracción, la deducción, el análisis, la síntesis, la comparación, y como técnicas empíricas la encuesta, el análisis documental, trabajo en grupo y juicio de expertos.

Se realizó una amplia revisión bibliográfica a través de la cual se analizaron diversos documentos, tanto clásicos como de corte actual, así como sitios especializados en Internet.

Para el procesamiento de los datos se utilizaron métodos y técnicas estadísticas que incluyen distribuciones de frecuencia; también los productos del Office tales como el Excel, Word y el SPSS versión 15.0.

Es necesario destacar que las informaciones y los datos empleados en el trabajo han sido suministrados oficialmente por las entidades hoteleras y la Marina objeto de estudio, así como la Delegación Centro del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

El trabajo se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone de resumen, introducción y tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza un estudio acerca de la generación de información en el turismo, su valor para la toma de decisiones de la actividad empresarial, así como los instrumentos, técnicas y requisitos para la gestión comercial. En el segundo capítulo se propone un Manual de procedimientos para la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María, adaptado a las características particulares de dicha entidad, para lo cual se definen las premisas y requisitos para su elaboración. En el tercer capítulo se valida el Manual de procedimiento a través de criterios de expertos para Marina Gaviota Cayo Santa María del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. del destino Cayos de Villa Clara. Cuenta, además, con las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

La investigación que sustenta la tesis de Maestría tributa al Proyecto Territorial “Gestión de Entidades Turísticas”, que dirige el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Se han asesorado dos tesis de culminación de estudios. Los resultados obtenidos han sido divulgados en una ponencia (1) presentada en evento científico nacional, además se logró una publicación en CD.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El **objetivo** de este capítulo es efectuar un análisis teórico del papel del marketing en destinos turísticos y su utilización en la gestión comercial de instalaciones dedicadas al turismo, específicamente al turismo náutico, que contribuya a orientar la investigación referente a procedimientos en la actividad comercial en función de los objetivos propuestos y enriquecer el conocimiento acerca de la actividad a desarrollar, todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se efectúen durante el trabajo a partir del conocimiento del estado del arte y la práctica en esta temática. En el Capítulo 1 se analizan los fundamentos teóricos en la gestión del marketing y en las elaboraciones de manuales de procedimientos, a través del estudio de la literatura especializada, así como en los requisitos y la descripción de procedimientos para realizar este proceso. En el Anexo No. 2 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial.

1.2. Desarrollo de los destinos turísticos

La definición más completa y acertada del concepto de turismo se debe a los profesores suizos Kurt Krapf y Walter Hunziker (1924): "Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamiento y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa". El concepto de turismo en la carrera de Licenciatura de turismo en Cuba puede verse en el Anexo No. 3.

El turismo es un bien inmaterial que causa satisfacción, es un bien escaso, no al alcance de todos (UCLV, 2008). La actividad turística proporciona utilidad desde el momento en que satisface una necesidad inmaterial. La utilidad turística es la cualidad que poseen los bienes para satisfacer deseos humanos, por lo que el turismo genera riquezas que proporcionan utilidades.

Por tanto, el turismo es un acto que presupone un desplazamiento que lleva a gastos de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios que

se ofrecen mediante una actividad productiva generada por una inversión previa (UCLV, 2008).

Por tanto, existe una gran cantidad de negocios turísticos donde los componentes dinámicos que los forman combinan un mercado, un producto y una tecnología. Dentro de un mercado turístico se manifiestan relaciones entre oferta y demanda, y como consecuencia se obtiene un viaje a un destino turístico donde se efectúan en la práctica el consumo de los bienes y servicios pactados con anterioridad.

El **destino turístico** es la unidad espacial donde se da el verdadero fenómeno de turismo. Es un espacio geográfico determinado donde se asienta la oferta y hacia el cual fluye la demanda. Allí confluyen los principales actores del escenario turístico, que interactúan entre sí, generando múltiples interrelaciones, sociales, económicas y psicológicas. Se asume, por tanto, como concepto de destino turístico la definición ofrecida por CETUR, Universidad de La Habana (2005), (ver Anexo No 4).

La gestión de destinos es el proceso integrado a través del cual se gestiona cualquiera de los tres tipos de destinos turísticos (urbanos, de complejos turísticos y rurales). Abarca cuatro elementos clave: la oferta del destino, los estudios de mercado, las comunicaciones de marketing y la responsabilidad organizativa, (Nuño, 2009).

Para lograr la gestión integrada de destinos turísticos influyen varios factores, pero de ellos el más importante es la oferta, por contener entre sus componentes el producto, que a través de sus atractivos determina la decisión de viaje de los turistas y la satisfacción de las necesidades y deseos de los mismos. Los destinos turísticos pueden clasificarse atendiendo a dos elementos: por la función que cumplen y por los productos que se ofertan (Bigné, 2000), (ver Anexos No 5 y 6).

El destino Cuba está colmado de atractivos los cuales diversifican el producto que ofrece en diversas regiones del país como:

- Pinar del Río exhibe una belleza natural extraordinaria, atesora dos de las seis reservas mundiales de la biosfera existentes en la isla; el encanto de su flora y fauna constituye el atractivo fundamental de la provincia.

Constituye un destino de sobresaliente interés para quienes encuentran en el contacto con la naturaleza una buena razón para viajar.

- La Habana, poseedora de un gran caudal de historia, cultura y tradición. La Habana, capital de Cuba, es el destino cultural por excelencia de la mayor de las Antillas y una de las urbes más encantadoras del mundo.
- Cayo Largo del Sur, privilegiada por las bondades de la naturaleza, joya del archipiélago de Los Canarreos.
- Varadero es la más famosa de las playas de Cuba y principal destino turístico de sol y playa.
- Península de Zapata, se encuentra uno de los ecosistemas de mayor importancia en Cuba y el más extenso humedal del Caribe insular; es la región verde mejor conservada de la isla.
- Cienfuegos, junto a una de las mejores bahías del mundo, por sus dimensiones, calado y seguridad, constituye una joya arquitectónica.
- Jardines del rey, los cayos e islotes que en Cuba fueron bautizados por los españoles, de ellos Cayo Coco y Cayo Guillermo son los más sobresalientes, escenarios naturales para los deportes náuticos y la recreación.
- Trinidad, como detenida en el tiempo, regala al visitante los extraordinarios encantos de una vivaz ciudad-museo entre el mar y la montaña.
- Santa Lucía, la más extensa formación coralina frente a las costas nordestes de Cuba, principal destino turístico de Camagüey.
- Holguín constituye una de los más ricos escenarios de la naturaleza cubana. Altas sierras, fértiles llanos y playas de finas arenas se alternan en el paisaje de esta linda provincia.
- Santiago de Cuba, suele atribuírsele dos particularidades que la hacen irrepetible: la hospitalidad de su gente y su rico acervo histórico-cultural.
- Villa Clara, su capital se relaciona históricamente con la figura del legendario guerrillero, al punto de conocerse como “la ciudad del Che”. En esta zona se localiza el destino Cayos de Villa Clara donde encontramos un pedraplén de 48 m de longitud que une a cayo Las Brujas, Ensenachos

y Santa María, bautizada como “La rosa blanca de los Jardines del Rey”, con excelentes playas de finísimas arenas blancas, aguas limpias, tranquilas y transparentes en cuyos fondos abundan formaciones de corales y una gran diversidad de especies submarinas que invitan al desarrollo de un turismo náutico de “lujo”. En él se desarrolla un amplio plan de inversiones hoteleras y extrahoteleras priorizando el de la náutica.

1.3. Actualidad y tendencias del turismo náutico.

Como elemento esencial para el desarrollo de la industria náutica recreativa en nuestro país resalta la posición geográfica, privilegiada para la navegación deportiva y recreativa en el área, punto ideal de recalada para la navegación, ya sea intercontinental o regional. Por otra parte, llama la atención las bellezas naturales de sus playas y fondos marinos, así como la tradición marinera de nuestro país, lo que se complementa con el desarrollo turístico que hemos alcanzado,

El producto náutico cubano es un conjunto de actividades subacuáticas, pesca deportiva y recreativa, paseos, excursiones, y seafaris, así como cruceros en yate con vida a bordo.

Para consolidar el panorama de las potencialidades actuales de la industria náutica recreativa en Cuba, debe sumársele el propio desarrollo del producto náutico y de nuestra industria de construcción y reparación naval.

Cuba, ubicada en el Gran Caribe, donde el desarrollo del turismo náutico es creciente, y formada por varios países definidos en el Convenio para la Protección y el desarrollo del medio marino de la región del Gran Caribe, 1983, incluye los siguientes territorios: Antillas neerlandesas, Costa Rica, Cuba, Dominica, Estados Unidos de América, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes estadounidenses, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, y Venezuela.

Tan pronto comienza la temporada invernal en los países de Europa y de Norteamérica, miles de turistas se trasladan al Caribe en busca de un clima cálido y con la intención de aprovechar las mejores condiciones para la navegación. Este

movimiento de turistas y embarcaciones procedentes principalmente de Europa y América del Norte, se realiza en los meses de noviembre a mayo. Las embarcaciones de recreo que proceden de Europa, generalmente siguen una ruta que les permite utilizar los vientos alisios, recalando en su mayoría en algunas de las islas de las Antillas Menores.

El período desde agosto hasta octubre no es la mejor época para viajar por el Caribe; en noviembre comienza el flujo de yates que vienen del mediterráneo para la temporada de alquiler en el Caribe durante el invierno.

Las Antillas Menores, en particular parecen diseñadas para la navegación a vela, y por tal motivo todas las grandes compañías de alquiler de yates tienen sus bases en esas islas.

Las zonas principales para la realización de cruceros en embarcaciones de recreo se encuentran en las Islas Vírgenes, Islas Sotavento e Islas Barlovento.

En opinión de algunos expertos en náutica recreativa, el área de las Antillas Menores comienza a mostrar síntomas de saturación para la práctica de la navegación de recreo y, por tanto, debe contemplarse la necesidad de desarrollar otras áreas que existen en esta región del Caribe.

El Caribe es un destino de éxito en las últimas décadas, así ha disfrutado de ser un destino turístico exitoso, logrando establecerse en una posición competitiva fuerte, lo que le ha permitido atraer unos 28 millones de visitantes y ser además, el mayor destino de crucero del mundo, con una cuota de mercado del 53 %.

Las perspectivas para la industria del turismo en el Caribe son particularmente favorables, pues está bien situada y preparada para recibir una cuota creciente en este mercado a través de productos innovadores y su competitividad esencial.

Hasta la fecha el éxito del Caribe se ha sustentado en el atractivo tradicional de playas excelentes y ambiente marino de alta categoría, apoyados por las muy favorables y agradables condiciones climáticas, que predominan todo el año. Pero cada vez se reconoce que la región tiene mucho más que ofrecer a través del turismo cultural, el ecoturismo y las actividades deportivas.

Entre otras cosas el Caribe es para los ciudadanos americanos un destino favorito en la realización de actividades submarinas, pesca, navegación de recreo y deportivas náuticas.

Para la mayoría de los visitantes, la gama de posibilidades de realizar un turismo activo, se centra especialmente en las actividades náuticas, como la natación con snorkel, el buceo y la navegación recreativa. El rango de actividades deportivas náuticas que buscan los turistas ha ido incrementándose a medida que los intereses de los visitantes crecen. Actualmente se incluyen actividades náuticas como el kayak de mar, el surfing, windsurf y excursiones por el mar.

El Caribe como destino turístico recibe sus visitantes principalmente de Estados Unidos de América, Canadá y Europa, donde existe una rica tradición náutica recreativa–deportiva, entre las que se destacan: el buceo, la pesca deportiva y la navegación a vela y a motor.

La pesca deportiva en el mar tiene grandes potencialidades como producto turístico náutico en el Caribe.

La presencia de embarcaciones de recreo en varios lugares del Caribe ha tenido impacto positivo en sus economías locales, lo que ha motivado un desarrollo de inversiones para promover y facilitar la estadía de las mismas.

El futuro de la náutica recreativa y del turismo náutico dependen en gran medida, de la concepción y desarrollo de las instalaciones náuticas recreativas, por ser ésta una de sus piezas fundamentales. En el Caribe las principales instalaciones náuticas recreativas son las **marinas** (ver Anexo No 7).

Las tendencias que actualmente muestran influencia en el rumbo del turismo náutico en el Caribe se manifiestan en:

1. Expansión y renovación de las instalaciones náuticas existentes.
2. Incremento del tamaño de las embarcaciones de recreo y mayores posibilidades para realizar cruceros fuera de los límites costeros.
3. Una mayor calidad en los servicios y en las instalaciones dirigidas a satisfacer las necesidades de las nuevas expectativas del mercado, entre las que se incluyen los superyates.

4. Lograr una diversificación amplia de productos para atraer a múltiples mercados, como puede ser el ecoturismo, cruceros, pesca deportiva, golf, eventos deportivos, etc.
5. Establecimiento de vínculos de trabajo muy estrechos con cadenas de hoteles internacionales, líneas aéreas, compañías de alquiler de yates, turoperadores y agencias de viajes, asociaciones de yatistas y clubes náuticos.
6. Consolidación de varias instalaciones náuticas en una para reducir la duplicidad y mejorar la gestión económica.
7. Restauración y protección del medio ambiente.
8. Simplificación de los trámites de inmigración y de los procedimientos aduanales para las embarcaciones, personas y equipos.
9. Ofertar las posibilidades de conservación y mantenimiento de embarcaciones extranjeras en la región.
10. Logro de metas políticas y sociales en las localidades donde existan instalaciones náuticas recreativas (Martínez, 2006).

1.4. La gestión del marketing en el turismo.

El término **marketing** es de origen inglés y se empezó a utilizar por primera vez en Estados Unidos en la década de los veinte. Se deriva de la palabra inglesa *market*, se suele traducir como mercadología o mercadotecnia (francés), mercática o mercadeo (hispanos). También se ha traducido como comercialización, pero esta traducción no ha tenido mucho éxito. En la mayoría de los países se emplea la palabra marketing, sin traducirla a ningún idioma. Se trata de una disciplina joven, con un desarrollo científico relativamente reciente.

Son muchas las definiciones encontradas sobre marketing. Una de las primeras procede del Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio en 1965. Según ellos, el marketing es un proceso social. (De la Colina, 2009). Una de las más conocidas es la de Kotler en la que plantea que "... es un proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros". (2000). El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien de

modo que el producto los enganche y se venda por sí mismo (Kotler, Bowen y Makens, 2005).

Con independencia de la definición asumida, el concepto académico del marketing incluiría hoy día las ideas fundamentales siguientes:

- La dirección de marketing es una función de las empresas incluida en su planificación estratégica.
- Las cuatro actividades fundamentales para el desarrollo de la función anterior giran en torno a decisiones sobre productos, precios, comunicación y distribución.
- El intercambio no subyace solo en los bienes y servicios, sino que se incluye cualquier clase de intercambios de valores, lo que implica ampliar el objeto del marketing más allá de lo meramente económico.
- La satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores debe situarse por tanto en el mismo nivel que la consecución de los objetivos de las organizaciones.

La clave para alcanzar los objetivos de una organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más eficaz y eficiente que la competencia.

Hay que equilibrar tres consideraciones a la hora de establecer las **políticas de marketing**: beneficios de la empresa, satisfacción de los deseos de los consumidores, e interés público. (De la Colina, 2009)

Inevitablemente estos elementos nos llevan a profundizar en los **enfoques de la dirección del marketing**. Históricamente se reconoce la existencia de 5 enfoques: de producción, producto, venta, marketing, y marketing social (Kotler, Bowen y Makens, 2005).

En el marketing de producción los consumidores favorecen productos disponibles, concentrándose en la producción y distribución. En el enfoque de producto los consumidores prefieren los productos y formas de producción existente, y el trabajo de la dirección consiste en desarrollar buenas versiones de dichos

productos, el marketing de venta asume que los consumidores no compran la cantidad suficiente de producto de la empresa a no ser que se haga un esfuerzo intenso de venta y promoción.

El enfoque de marketing es una orientación más reciente de negocio y está siendo adoptado por el sector de la hostelería. Sostiene que conseguir las metas de la empresa depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

El enfoque de marketing social es un enfoque más novedoso que el anterior, pues asume esta premisa extendiéndola a la sociedad. La autora, para el desarrollo de este trabajo asume este enfoque de marketing social.

Una diferenciación entre el enfoque de venta y de marketing, puede verse en el Anexo No 8.

En la dirección de marketing es importante incluir el análisis, la planificación, ejecución y control de programas diseñados para crear y mantener intercambios rentables con los compradores objetivos con el fin de alcanzar las metas de la empresa. (Kotler, Brown y Makens, 2005).

La **gestión** en el Departamento de Marketing debe mantener estrechas relaciones con los restantes, y desarrollar una política coherente con la política general de la empresa, ya que de alguna manera es el vínculo entre la empresa y los consumidores. Debe transmitir una imagen de la empresa no contradictoria con la que de ella tienen los consumidores y transmitir a los demás departamentos la información necesaria para alcanzar los objetivos fijados.

La empresa que adopta este esquema debe:

- Planificar, es decir, fijar sus objetivos, los cuales se dividen en misiones y metas. (La misión es la finalidad general de la empresa, y una meta es un objetivo cuantificado).

- Poner en práctica la estrategia diseñada para conseguir esos objetivos, previo análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Controlar las desviaciones entre lo planificado y lo realizado.

El marketing, como cuerpo científico de conocimientos, aplica el método científico al proceso de investigación sistemático y objetivo de la realidad que pretende explicar los intercambios. Este proceso de investigación utiliza un conjunto definido de técnicas, tanto específicas como comunes a otras disciplinas, y es lo que se conoce como **Investigación de marketing**.

Los principios del método científico se agrupan en:

- Diseño de la investigación comercial: Definir el problema y las variables relacionadas con él.
- Obtención de la información.
- Tratamiento, tabulación y análisis de los datos.
- Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

En nuestra sociedad, existe una tendencia cada vez mayor en la cual los organismos más diversos demandan, para el desarrollo de sus actividades y planes de actuación, información sobre las preferencias, necesidades y comportamiento de la población. En el caso del turismo, debido a su importancia como sector en alza y motor de arrastre económico que genera economías de escalas y favorece el desarrollo económico y social de las regiones (Martínez, 2007), se hace también necesario contar con un completo y eficiente sistema de **estadísticas de turismo**. La Organización Mundial de Turismo (OMT) es la responsable a nivel mundial de la normalización de las estadísticas en el turismo, los viajes y la hospitalidad, así aporta a los diferentes gestores turísticos información oportuna en tiempo, consistente y válida sobre el proceso turístico.

Otro elemento importante a considerar en la gestión del marketing es el **Sistema de Información de Marketing** el cual es definido por Bigné (2000) como un proceso permanente y sistematizado de recopilación, tratamiento, ordenación y

distribución de la información precisa para los objetivos de planificación, de acción y de evaluación turística para los diferentes agentes turísticos públicos y empresariales de un destino. Se configura como un instrumento esencial de apoyo a la administración en la definición de su política a corto y largo plazos.

La estructura de un Sistema de Información de Marketing se configura en torno a una serie de subsistemas, los cuales han sido abordados por diferentes autores, Kotler, (2000), Arocha y López, (2000) y Perelló, (2006). El concepto de Sistema de Información de Marketing dado por Bigné (2000), puede verse en el Anexo No 9.

1.5. El marketing de servicio en las instalaciones dedicadas al turismo

El **servicio** es un producto que consiste en añadir valor al mismo (Machado, 2007) y se caracteriza por su intangibilidad, la no estandarización, inseparabilidad y ser perecedero. Las características diferenciales del turismo con respecto al producto tangible pueden verse en el Anexo No 10. Es por ello que el Marketing de Servicios debe estar enfocado a satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. (Muñiz, 2001).

Se entiende por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores".

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente; por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing; es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico".

Sin embargo, hasta ahora no se ha logrado una definición universalmente aceptable de los servicios. Desde el punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un **producto** nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

El **marketing de servicios** debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, banca, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo (Vega, 2009).

Si bien es cierto que cualquier **estrategia de marketing** es única en alguna forma, porque es específica para una organización determinada, no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesto por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego definir al interior de este grupo, aquellos que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: personas naturales, personas jurídicas u organizaciones, y los hogares.

El **posicionar** correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea eficazmente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores. En el posicionamiento se suelen distinguir diferentes etapas (ver Anexo No. 11).

En esta etapa es importante dejar claramente establecido, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que ésta no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla (Vega, 2009)

La **segmentación de mercados** es un proceso de división del mercado en subgrupos de compradores homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, la cual permita satisfacer de forma más eficaz sus necesidades, intereses y preferencias y al mismo tiempo alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Los requisitos de una segmentación eficaz deben ser:

- Identificables, y su potencial de compra medible.
- Accesibles: Ser eficazmente alcanzados y servidos.
- Sustanciales: Ser lo suficientemente grandes para ser rentables.
- Diferentes en sus comportamientos de compra o uso del producto.
- Posibles de servir.
- Defendibles.

Los criterios generales de segmentación sirven para dividir cualquier población o grupo de personas con independencia de sus pautas de compra o consumo, y del producto o servicio considerado. Los criterios específicos se refieren a comportamientos de compra o de uso o consumo del producto, por lo que se pueden clasificar en criterios objetivos y subjetivos (ver Anexo No. 12) y así establecer diferentes estrategias de segmentación (ver Anexo No. 13).

Actualmente la actitud de marketing consiste en producir lo que el cliente desea, según las posibilidades de la entidad y la actividad del turismo. Los viajes y la hospitalidad no escapa de esta filosofía, pues su objetivo final es el ser humano y la satisfacción de sus necesidades de recreación, ocio y placer. Sin embargo, como el mercado turístico cambia con frecuencia, debe basar toda su acción en la información que acopie en los estudios de mercado que realice, en aras de aplicar las innovaciones con rapidez y dirigir la promoción al segmento apropiado para disminuir los riesgos. De lo contrario el turismo se desplaza hacia otros destinos que le ofrecen mejores atractivos (Rodríguez, 1991).

La **importancia del marketing turístico** como principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico e incrementar de esta manera los flujos turísticos hacia los destinos (Rodríguez, 1991), queda definida por Arocha y López (2000), al plantear que:

“La clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores, y la mercadotecnia es la función de la empresa encargada de definir los clientes metas y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera competitiva y rentable”.

Para lograr lo anterior es necesario desarrollar **la investigación de mercados** que es una subfunción de marketing y tiene por misión la de proveer información sobre el consumidor, el contexto competitivo, identificar las oportunidades del mercado, monitorear la implementación de los programas de marketing, evaluar el desempeño del marketing mix (Bigné, 2000, Arocha y López, 2000, Grande, 2005, Perelló, 2005).

Desde esta perspectiva cada agente económico-social tiene sus propias necesidades de información, y como tal las mismas pueden estar enfocadas al análisis de dos vertientes: desde la oferta turística con el análisis de las entidades turísticas, infraestructura hotelera, capacidad de alojamiento, calidad y diversidad de servicios turísticos, transporte, restauración, etc., y, por otro lado, desde la demanda turística a través del número de viajes, origen del viaje, destino, motivos, tipo de alojamiento, medio de transporte utilizado, duración de la estancia, edad y sexo del visitante, etc. (CEDDET, 2005).

Para aproximarnos a las características esenciales del concepto investigación de mercados, se analizaron diferentes definiciones de autores e instituciones reconocidas (ver Anexo No 14).

Las diversas dimensiones mencionadas esencialmente hacen referencia a que la investigación de mercado posee cuatro características principales:

- 1) es un conocimiento sistemático, metódico,
- 2) obtenido objetivamente,
- 3) que suministra o provee información, y

4) permite la toma de decisiones.

La autora comparte el enfoque de Kinnear y Taylor (1993), quienes de una forma precisa afirman que: "La investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing".

El conocimiento del **mercado turístico** permite ajustar el producto a las necesidades del cliente para luego determinar un precio apropiado para ese producto, garantizar los canales de distribución que lo ubiquen donde el cliente pueda comprarlo y darlo a conocer correctamente con una promoción adecuada (Danel, 1990, Cárdenas, 1991, Rodríguez, 1991, Lambin, 1995, Frydman, 1996, Arocha y López, 2000, Serra, 2002, Milo, 2004, Grande, 2005, Perelló, 2005).

Lo anterior obliga a conformar el producto desde la óptica del consumidor. Lo que se vende son satisfacciones (Cárdenas, 1991) que esperan obtenerse mediante el consumo de ese producto, cuya utilidad depende de su capacidad para satisfacer una necesidad.

Por tanto, podemos definir que el **producto turístico** está constituido por el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo, bienes y servicios que son producidos por diferentes entidades, pero que el turista lo percibe como uno solo; "...se hace notable que no hay lugar del planeta que no sea un destino turístico actual o potencial: ríos, bosques, costas, montañas, lagos, tundras, desiertos y demás, son lugares que los hombres han buscado para vivir y desarrollar actividades lúdicas".

Se entiende que el producto turístico no es igual en todos los lugares o regiones, pero debe contar con ciertas características más o menos comunes que permitan satisfacer las necesidades de los turistas tanto en su trayecto como en su destino. Se hace una interesante clasificación de los componentes del producto según sea orientado (ver Anexo No. 15).

La política de **Planificación y desarrollo del producto** debe integrarse en la estrategia de marketing internacional global de la empresa. Hay que impulsar la participación activa de la gerencia local en los mercados exteriores durante todo el proceso de desarrollo. Además, se debe buscar una orientación global, con una

estructura central que gestione el desarrollo y planificación del producto. La estructura es esencial para asegurar que el desarrollo de los productos se realice de una forma rápida, eficaz y al menor coste posible.

El desarrollo y planificación de los productos deben ligarse a unos objetivos bien definidos como, por ejemplo, la introducción de un producto innovador o la modificación del que ya existe mediante una versión "rejuvenecedora".

La empresa que opera en mercados exteriores puede poner en práctica diferentes estrategias de producto: distribuir el mismo producto en mercados exteriores; crear un nuevo producto; crear nuevos usos para el mismo producto; modificar algunas de sus características; o, incluso, desestimar su comercialización en mercados exteriores. También es posible una estrategia que combine varias políticas de producto en distintos mercados. Estas políticas se orientan al desarrollo y planificación del producto (ver Anexo No. 16).

El punto de partida del desarrollo del producto está en las necesidades y demandas de los consumidores potenciales. La estrategia global podrá ser:

- 1) Desarrollo de un producto global válido para todos los mercados.
- 2) Desarrollo de un producto con distintas modificaciones, según el mercado al que vaya dirigido.
- 3) Desarrollo de productos diferenciados para determinados mercados.

La creación de un producto internacional se realiza en varias fases (ver Anexo No. 17).

1.6. Variables del marketing

El marketing se compone de diversas variables, las cuales forman las bases de su gestión. Estas variables son el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Cualquier gestión de marketing para resultar exitosa debe comprender estas variables, que constituyen los elementos fundamentales para la creación de la oferta, la cual a su vez se construye basándose en las características de la demanda.

La variable producto es el elemento fundamental en la gestión de Marketing. El producto está formado por los recursos y atractivos que funcionan como la materia prima para conformar la oferta, y lo componen además los servicios y equipamientos necesarios para hacer accesible el producto y cómodo su consumo o disfrute.

El precio determina el componente económico de la gestión de marketing, y es la principal vía para canalizar la obtención de ingresos con vista a propiciar el desarrollo de las empresas, las comunidades locales y el país en general.

La distribución se encarga de determinar los canales por los cuales se ofrecerá la oferta a los clientes potenciales. Estos canales pueden ser directos o indirectos. En los canales directos solo participan los prestatarios de bienes y servicios y los clientes finales. En los canales indirectos participan empresas intermediarias encargadas de conformar paquetes turísticos y facilitar el acceso a los productos de los prestatarios por parte de los consumidores finales.

La comunicación es la variable encargada de planear los mensajes que serán divulgados por diferentes vías para atraer la atención de los clientes potenciales hacia los productos conformados. Para ello se utilizan los medios de difusión masiva como la radio, la televisión, Internet, además de la realización de eventos promocionales de todo tipo. Por la peculiaridad de los productos turísticos de que hay que viajar hacia ellos para consumirlos, se necesita comprar primero la promesa de que serán recibidos. Por la necesidad de confianza y seguridad a la hora de comprar esos productos, se necesita un plan de comunicación eficaz que convenza a los clientes potenciales de escoger determinada oferta entre varias y realizar un viaje para consumirla. Existen factores que influyen en el mix del producto/ mercado ver (ver Anexo No. 18).

1.7. Los Manuales de procedimientos para la gestión comercial turística

En trabajo desarrollado por Palma (2009) encontramos un referente en cuanto a Manual de procedimientos. Un Manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual

incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Su utilidad viene dada en que:

1. Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
2. Auxilia la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
3. Facilita el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que desee:
 - emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempo, delegación de autoridad, etc.
 - establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
 - uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
4. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
5. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

6. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
7. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
8. Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

La conformación de un Manual incluye varios aspectos (ver Anexo No 19) y el procedimiento general para la elaboración de los mismos (ver anexo No 20).

Según **PLASKASA (2009)** un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse a lo largo de un proceso. El manual puede incluir los puestos y/o unidades de negocios que intervienen en determinado procedimiento. Es común que los manuales de procedimientos contengan formularios, políticas, instructivos y/o documentos con detalles accesibles que apoyen el desarrollo de las actividades contenidas en ellos.

Los Manuales de procedimientos son la base para establecer un sistema de “Gestión por Procesos” y llegar hasta el ciclo de mejora continua de una manera estructurada y ordenada.

¿Cuál es la utilidad del Manual de Procedimiento?

- Permite explorar la operatividad de una o varias unidades de negocios interactuando, ya que este contiene una descripción estructurada y ordenada de las tareas, requisitos, y responsables de cada tarea del proceso.
- Permite realizar entrenamiento de personal, ya que es un documento escrito de lo que se hace y cómo se hace en la organización, unidad de negocio y/o puesto de trabajo.
- Da las bases para un análisis integral de procesos que va desde la mejora de procesos hasta la reingeniería de procesos.

Existe una Guía para la confección del manual que incluye:

- Introducción
- Objetivos del manual de procedimientos
- Reseña histórica
- Visión
- Misión
- Descripción de la empresa
- Objetivos de la empresa
- Política de la empresas
- Procesos
- Descripción general de los procesos. (PLASKASA, 2009)

Según la **Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2009)** los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la dependencia; se conoce por manual, al documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, se entiende por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Es conveniente que los Manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas, los cuales tienen la responsabilidad de realizar las actividades, y que además cuenten previamente con su manual de organización actualizado conforme al reglamento interno.

Terminado el manual de procedimientos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, así como numerar cada página.

La Dirección de Organización se encargará de integrar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, para verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad; además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión deberá someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del Manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el Manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan en detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los Manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

Se establece una guía para la confección del Manual

- Identificación.
- Índice
- Introducción.

- Objetivo(s) del manual.
- Marco jurídico.
- Guía. Conceptos.
- Análisis y Diseño de procedimientos (Desarrollo de procedimientos) delimitación de procesos, recolección de la información, diseño y análisis del procedimiento.

1.8. Conclusiones del primer capítulo.

1. **La gestión de destino** es un proceso integrado donde se conjuga la oferta del destino, los estudios de mercado, las comunicaciones del marketing y la responsabilidad organizativa, siendo el más importante de ellos la oferta, por contener entre sus componentes el producto que a través de sus atractivos determina la decisión de viaje de los turistas y la satisfacción de sus mercados.
2. El **turismo náutico**, tanto en Cuba como en el Caribe, tiene mucho que ofrecer como destino, su éxito se sustenta en el atractivo tradicional de playas excelentes y ambiente marino de alta categoría, apoyados por las muy favorable y agradables condiciones climáticas que predominan todo el año.
3. A partir del análisis de los enfoques de la dirección del marketing, para la presente investigación se asume el enfoque de marketing social, porque además de tener en cuenta las necesidades y deseos de los clientes, también incluye los de sociedad.
4. El desarrollo de estrategias de marketing en los servicios condicionan la necesidad de segmentar y definir el mercado meta de las empresas; posicionar el producto correctamente en el mismo y que sea percibido como “único” por los clientes.
5. El mercado turístico actual demanda un incesante desarrollo de sistemas de información e investigaciones de mercado que le permite a la empresa ajustar su producto a las nuevas exigencias del mismo, facilitando la toma de decisiones correctas sobre el desarrollo y la mercadotecnia.

6. En la revisión bibliográfica se han encontrado diversas formas de manuales de procedimientos, pero ninguno se ajusta a las características de Marina Gaviota Cayo Santa María, siendo necesario diseñar un Manual de procedimientos propio que se adapte al objeto de estudio.

CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA

2.1. Introducción

La gestión en un departamento de marketing es una labor de gran importancia y utilidad en el ámbito empresarial del momento. Su adecuado tratamiento requiere el conocimiento y la aplicación de elementos estructurales que permiten desarrollar dicha labor de manera apropiada y profesional. Si se toma en consideración la situación actual que persiste en las empresas turísticas con respecto a la gestión del departamento comercial, y sobre la base del análisis de un grupo de manuales de procedimientos que describen las actividades que estos deben seguir en la realización de sus funciones, resultado de la revisión bibliográfica realizada, el presente capítulo tiene como **objetivo** elaborar un Manual de procedimientos para regular la gestión comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María adaptado a las características y contexto actual de dicha entidad, definiendo para su diseño las premisas, los lineamientos y fundamentos conceptuales.

2.2. Particularidades naturales de la Cayería del Noreste de Villa Clara. Un atractivo para el turismo náutico.

La Cayería del noreste de Villa Clara forma parte del Archipiélago Sabana-Camagüey o también denominado Jardines del Rey, nombre acogido como uno de los regalos de la naturaleza al Rey de España por las bellezas naturales que encierra.

Esta parte del archipiélago está conformado por cinco grandes unidades insulares: Cayo Francés, Las Brujas, Ensenachos, Santa María y Cayo Cobos, que albergan los mayores valores asociados a sus paisajes naturales, incluyendo más de 20 kilómetros de playas de primerísima calidad.

Estas unidades insulares poseen inigualables valores, no solamente asociados, al recurso marino, donde se destacan también la transparencia de las aguas y sus colores atractivos, con vastos espacios para el asoleamiento y el baño, sino también las posibilidades de la práctica de deportes náuticos.

Igualmente, la transparencia de las aguas en todo el norte de la cayería alberga innumerables especies de peces para la práctica de la pesca a curricán. Vinculados a todos los cayuelos que se encuentran en la plataforma exterior, se encuentran magníficos sitios para el buceo contemplativo asociado a los sistemas coralinos de una gran biodiversidad.

Nótese en las imágenes la transparencia de las aguas para la práctica de deportes náuticos asociados (ver Anexo No. 21).

Otro de los elementos condicionantes que mejoran el uso de los espacios marinos es el propio recurso clima, que los favorece con la existencia de más de un 80 % de días de sol y una temperatura promedio del agua del océano de unos 23-24 grados Celsius, lo que posibilita el mayor arribo de turistas a estos parajes.

Independientemente de toda la riqueza que albergan estos paisajes cubanos insulares se ha ido creando toda una infraestructura de apoyo al desarrollo del turismo, como es la construcción de unas 12 000 habitaciones de primera calidad con un ambiente que expresa en su diseño las particularidades del Caribe (ver Anexo No. 22).

No solamente las infraestructuras turísticas constituyen el eslabón fundamental del desarrollo de esta actividad, sino además es necesario las garantías de los arribos, como lo constituye la fabulosa obra del pedraplén Caibarién-Cayo Santa María o el aeropuerto de Cayo Las Brujas. En otro sentido, se necesita de infraestructuras de apoyo que den prioridad a la actividad náutica, como es el caso del desarrollo que va alcanzando la Marina Cayo Santa María, en Cayo Las Brujas o la construcción de un Delfinario en el Canal de la Guasa o la implementación de todos los puntos náuticos asociados a los sectores costeros de cada una de las infraestructuras hoteleras (ver Anexo No. 23).

Del mismo modo son extremadamente favorables las condiciones marinas para las inmersiones en todos los espacios exteriores que brindan los alrededores de los cayuelos de la plataforma externa y dentro de ellos se destaca el parque marino “Los Caimanes” (ver Anexo No. 24).

2.3 Caracterización de la entidad.

La Marina Gaviota Cayo Santa María comenzó sus operaciones en el Polo Turístico Cayos de Villa Clara en el año 2004 y está situada en cayos Las Brujas, muy cerca de la instalación hotelera villa Las Brujas. La principal vía de acceso a La Marina es a través del pedraplén que conecta el polo turístico con tierra firme. La Marina cuenta con una flota de 6 catamaranes tipo BAHÍA con una capacidad de 25 clientes en cada uno y dos catamaranes tipo TAHITÍ para 60 clientes, ambos suministrados por la prestigiosa empresa francesa Payol-Fontaine. Cuenta, además, con dos embarcaciones para el buceo contemplativo, 10 motos acuáticas, dos barcos de pesca de altura y una lancha modelo Sea Chaser utilizada para dar apoyo a las opcionales y realizar desplazamientos operativos.

Las ofertas turísticas de la Marina Gaviota Cayo Santa María se basan en la realización de opcionales de corta duración, que pueden abarcar desde media jornada hasta algunos días, donde se efectúan actividades recreativas y contemplativas, tanto en la superficie marina como bajo el agua. Los principales productos y servicios que se ofertan son:

- SEAFARI Crucero del Sol (conocido en el mercado como Catamarán Jornada Completa).

Esta opcional es el producto estrella en la instalación, el nivel de aceptación es elevado por la calidad de la excursión y los atractivos que ella recrea. Su duración es de 6 horas a bordo del catamarán cuya oferta incluye bar abierto, 2 secciones de snorkeling con equipamiento incluido, almuerzo marineramente con langosta o pollo, tiempo de baño y navegación a vela.

Están diseñados otros productos como la Media Jornada en Catamarán y la Puesta de Sol que son de igual aceptación por la clientela del mercado.

- Centro de Buceo

En la Marina radica un Centro Internacional de Buceo donde se dispone de 14 puntos para realizar esta actividad. El buceo es contemplativo de la flora y fauna marinas, peces multicolores y se puede llegar hasta 30 metros de profundidad. Se imparten clases de buceo *free* en las piscinas de los hoteles para preparar a los clientes. El personal es altamente calificado, avalado por la ACUC, y se cuenta

con un equipamiento acorde con los requerimientos de seguridad y operatividad para este tipo de actividades.

- Pesca de altura

La actividad de pesca de altura se realiza en una embarcación de pesca deportiva con capacidad para 4 pescadores y 2 acompañantes. Se realiza la variante de capturar y liberar, con el objetivo de preservar los recursos marinos de la región y no explotarlos excesivamente. La embarcación está dotada con avíos de pesca de alta calidad y las carnadas necesarias para la captura de los peces. La actividad incluye además bar abierto cuando es de 4 horas y un refrigerio cuando es de 8 horas.

- Paseos marineros

Se realizan también en catamaranes y yates disponibles que tienen una finalidad básicamente contemplativa, puesto que no se realizan actividades que estén fuera del marco de la navegación por aguas tranquilas y la visita a zonas de atractivo turístico. Esta excursión contempla la realización de snorkeling, paseos y tiempo de baños en las playas de los cayos de la zona.

- Motos acuáticas

Esta es una opcional muy popular, ya que de todas las opcionales que existen es una de las que más participación recibe de los clientes, porque les da relativa libertad de movimiento, y las rutas que siguen es a través de canalizos que rodean la zona con diferentes profundidades; por ello es una excursión guiada que en todo momento vela por la ejecución satisfactoria de la actividad. Al finalizar la misma se le oferta un coctel “Mar Azul” refrescante para el cliente.

- Puntos náuticos de playa

Este es un servicio que ofrece Marina Gaviota Cayo Santa María a las entidades hoteleras del polo turístico. En cada hotel radica un punto náutico, donde los clientes pueden hacer uso de equipos de snorkeling, botes de remos, windsurf, catamarán a vela y bicicleta acuática, entre otros.

- Servicios gastronómicos

En Marina Gaviota Cayo Santa María presta servicio un snack-bar, donde se ofrece variedad de bebidas, vinos, refrescos y bocaditos,

2.4. Análisis comparativo de los manuales y procedimientos para la gestión comercial en entidades turísticas cubanas

Para el análisis de manuales y procedimientos de gestión comercial, se revisaron documentos oficiales que nos permitieron una primera aproximación al objetivo planteado en la investigación.

Análisis de documentos oficiales.

La investigación documental es una técnica utilizada siempre en una investigación científica. Un documento en sentido amplio es cualquier objeto físico que constituya el registro de algún conocimiento, y puede ser escrito, audiovisual, electrónico o en otro soporte (Rodríguez, Gómez, Gil y García, 1999).

Los documentos pueden catalogarse como material interno y externo. Los documentos internos son todos aquellos que son generados por las organizaciones. Los externos, por su parte, son aquellos generados por una entidad externa pero utilizada por la organización.

El análisis documental se desarrolla en cinco etapas. En la primera se realiza el rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles; en la segunda se hace una clasificación de los documentos identificados; en la tercera se hace una selección de los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; en la cuarta se realiza una lectura exhaustiva del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en “memos” o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo; finalmente, en el quinto paso se realiza una lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, de modo que sea posible construir una síntesis comprensiva total.

En correspondencia con los objetivos de la investigación se analizan los documentos siguientes:

- **Manual de gestión de ventas de la cadena hotelera Sol Meliá en Cuba**

El manual constituye un documento que provee las herramientas necesarias para la correcta operación del departamento de ventas de una instalación

hotelera administrada por Sol Meliá en Cuba. El mismo consta de las partes siguientes: organigrama genérico del departamento, procesos, anexos y documentos de soporte.

En un inicio describe mediante el organigrama la composición del departamento (jefe de venta, coordinador de grupos y promotor de ventas). El mismo no es ajustable a la Marina donde solamente existe un técnico en comercialización del producto turístico.

Define como procesos de esta actividad:

- Conocimiento del producto, del hotel y compañía.
- Elaboración y actualización del plan de marketing.
- Proceso de contratación del hotel y cumplimiento de los precios mínimos.
- Previsión y análisis de booking.
- Upselling.
- Atención a grupos e incentivos.

En cada uno de los procesos se tiene en cuenta: propósito, responsable, diagrama de flujo del proceso, procedimientos y estándares.

Tabla 1. Determinación de procedimientos y estándares según los procesos.

Procesos	Procedimientos y estándares
Conocimiento del producto, del hotel y compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información. • Visita a las áreas y comprobación de los servicios. • Elaboración/ completamiento de la ficha técnica. • Elaboración de soportes con información.
Elaboración y actualización del plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cumplimiento de objetivos del plan anterior. • Análisis corporativo entorno externo. • Análisis situación del Polo. • Análisis de la competencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los intermediarios. • Análisis situación interna del hotel. • Análisis DAFO. • Definición de objetivos de marketing. • Definición de estrategias de marketing mix.
Proceso de contratación del hotel y cumplimiento de los precios mínimos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del contrato. • Comprobación de los precios mínimos del MINTUR. • Verificación de entrada al sistema. • Actualización de la tabla resumen de la contratación.
Previsión y análisis de booking.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del <i>booking</i> y presupuesto. • Análisis de las cuentas claves y por mercados (MPP). • Diseño de ofertas puntuales. • Coordinación con recepción política de desvío.
Upselling.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del producto. • Diseño de estructura de precios. • Capacitación de vendedores. • Promoción de las facilidades.
Atención a grupos e Incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de solicitud. • Confirmación disponibilidad a meeting Sol Meliá. • Emisión de instructivos. • Chequeo información previa. • Bienvenida. • Seguimiento durante la estancia.

➤ **Procedimientos para la actividad de mercadotecnia MARINAS GAVIOTA S.A.**

Por resolución No 97/2008 de la empresa MARINAS GAVIOTA S.A. se pone en vigor el procedimiento para la actividad de mercadotecnia, el cual facilita la organización del trabajo de la misma, disponiendo que la empresa esté obligada a implantar su sistema de mercadotecnia.

El documento incluye la definición de las acciones, tareas, organización, estructura y sistema de datos internos de la mercadotecnia y acciones a desarrollar para la planificación de la misma. En el procedimiento se define como aspectos importantes para la planificación de la mercadotecnia, la existencia de un diagnóstico, los objetivos para el período en cuestión, la definición del mercado meta, los objetivos estratégicos, el presupuesto y el sistema de control. En este no se hace referencia a los procesos de la actividad comercial.

A manera de conclusión, después del análisis de estos documentos consideramos necesario aceptar la inclusión de los tres primeros procesos de la actividad de marketing (ver tabla No. 2), excluyendo la previsión y análisis de booking, upselling y atención a grupos e incentivos, los cuales no se ajustan al contexto de la empresa Marina. Los procedimientos y diagramas de flujo de los procesos deberán ser adaptados a la actividad de la organización, estableciendo otros que definen esta actividad. El procedimiento corporativo se utilizó como guía metodológica en la estructuración del manual de procedimiento a elaborar.

2.5. Diseño de un manual de procedimientos para la gestión comercial en la Marina Gaviota Cayo Santa María

La autora considera que este Manual de procedimientos provee las herramientas necesarias para regular adecuadamente la gestión de la actividad comercial en la Marina Gaviota Cayo Santa María. A continuación resulta necesario plantear las **premisas** que garanticen adecuación en los análisis a realizar, estas son:

1. Adecuar la planeación de manual de procedimientos a la estructura organizativa de la empresa.

2. Definir un **período de vigencia** (1 año) del manual de procedimientos, para facilitar su actualización en función de los cambios posibles.
3. Presentar el **proyecto** de investigación a la dirección de la empresa para su conocimiento y aprobación.
4. Declarar el responsable para llevar a cabo el proyecto. Dicho responsable deberá actualizarse en la búsqueda de información referida a los manuales de procedimientos, tanto en el marco teórico como práctico, además de adentrarse en el conocimiento del funcionamiento del departamento comercial de la instalación.
5. Realizar una planeación cuidadosa del trabajo para evitar retrocesos y lagunas durante el desarrollo de la investigación.

Los **principios** del Manual de procedimientos son:

1. Definición del marco legal y políticas y normas que circunscriben el marco general de la actuación del personal.
2. Elaboración de lineamientos claros y concisos a fin de que sean comprendidos, contextualizables, racionales y sistemáticos con un enfoque holístico del sistema de procesos definidos en la gestión comercial.
3. Presentación clara de la información para evitar consultas.

Para la elaboración de este Manual de procedimientos se establece una metodología de trabajo que permita cumplir los objetivos declarados en los pasos siguientes:

Paso 1. Declarar la necesidad del proyecto: búsqueda de herramientas de trabajo que permitan el control y mejora del área comercial y su gestión.

Paso 2. Delimitar quién lleva el proyecto: el técnico comercial en productos turísticos de la Marina Gaviota Cayo Santa María.

Paso 3. Declarar las fases del proyecto: diseño, implementación, revisión y actualización de un Manual de procedimientos.

Paso 4. Determinar el alcance del proyecto: departamento comercial.

Paso 5. Buscar las fuentes de información para crear los antecedentes de este trabajo.

Paso 6. Prever las acciones y recursos necesarios para desarrollar la investigación.

Paso 7. Presentar el proyecto a la dirección de la entidad para su aprobación.

Paso 8. Buscar las disposiciones jurídicas y técnicas a cumplir en el departamento.

Paso 9. Determinar procesos y actividades del departamento comercial.

Paso 10. Elaboración del manual de procedimientos para la gestión comercial que contará con las partes siguientes:

- Introducción
- Objetivos del Manual
- Reseña histórica
- Organigrama de la empresa
- Visión
- Misión
- Descripción de los procesos
- Procedimientos
- Flujogramas
- Base jurídica aplicable
- Vocabulario

A continuación se presenta el contenido del Manual elaborado.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

INTRODUCCION

El presente Manual de procedimientos contiene las herramientas para una gestión correcta del departamento comercial, y el enfoque del trabajo parte del principio de la dirección del marketing donde se involucran las etapas de análisis, planificación, ejecución y control del mismo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

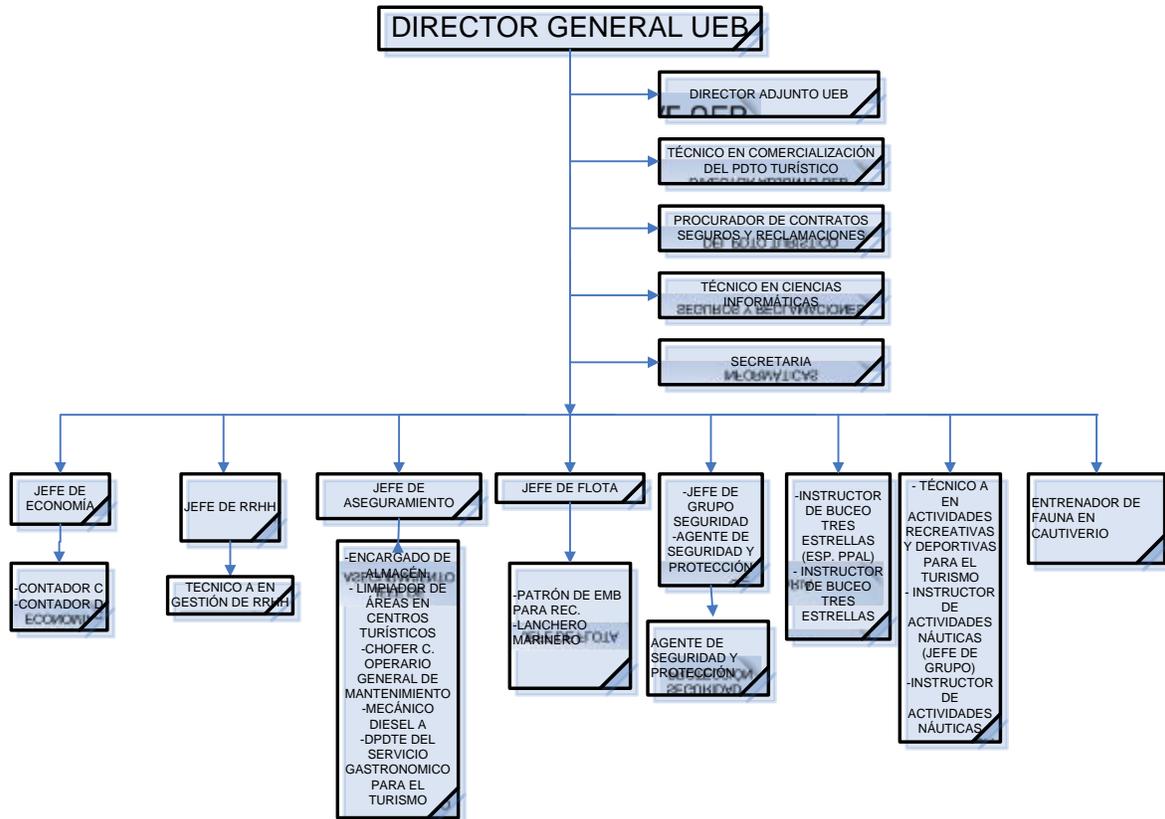
El objetivo general que persigue este manual es sistematizar la actividad comercial en un manual de procedimientos que permita explorar la operatividad del departamento, además de realizar entrenamientos con el personal, así como hacer un análisis integral de los procesos que lo forman para lograr el mejoramiento de los mismos, y por ende la incorporación de mejoras en la práctica profesional.

Contiene una descripción estructurada de los procesos y sus procedimientos los cuales serán de obligatorio cumplimiento, salvo en caso de una situación específica que imposibilite la aplicación del mismo.

RESEÑA HISTÓRICA

La Marina Gaviota Cayo Santa María comenzó sus operaciones en el polo turístico Cayos de Villa Clara en el año 2004 y está situada en Cayo Las Brujas, donde la principal vía de acceso es un pedraplén. Nuestra empresa trabaja por brindar servicios náuticos y recreativos competentes y con óptima cultura marinera, entre los cuales se ofrece excursiones en catamarán, paseo en yates, pesca deportiva, buceo contemplativo y motos acuáticas.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Las tareas del departamento comercial son desarrolladas por un técnico en comercialización del producto turístico y se subordina directamente al director general.

VISIÓN

“Estabilizar un servicio turístico dinámico y sólido, que permita estimular las ventas y la repetición de los clientes, para lograr el liderazgo dentro del mercado.”

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

MISIÓN

“Satisfacer las expectativas de los clientes en las actividades náuticas recreativas y gastronómicas, con una alta vocación que distinga la calidad de nuestros servicios; y garantice una estancia acogedora para vivir con el entorno natural”

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

En el departamento comercial se desarrolla uno de los procesos claves identificados en el mapa de procesos de la empresa (ver Anexo No. 25) donde la gestión comercial está definida como proceso con su ficha correspondiente (ver Anexo No. 26).

Teniendo en cuenta lo anterior se determinan los procesos que se generan en la gestión del departamento, para lo cual se partió del funcionamiento del mismo, dividiendo en 4 etapas la dirección del trabajo y definiendo en cada una sus correspondientes procesos:

Etapa I. ANÁLISIS

I.1 Proceso de análisis del sistema de información.

Etapa II. PLANIFICACIÓN

II.1 Proceso de conocimiento del producto.

II.2 Proceso de elaboración y actualización del plan de marketing.

II.3 Proceso de contratación con canales de distribución del producto.

II.4 Proceso de promoción y comunicación.

Etapa III. EJECUCIÓN

Procesos definidos:

III.1 Proceso de recepción del parte del *booking* y montaje de la operación.

III.2 Proceso del parte de ventas al departamento de economía.

III.3 Proceso de conciliación de las ventas con la agencia de viaje Gaviota Tour Centro.

III.4 Proceso de actualización del programa estadístico.

Etapa IV. CONTROL

IV.1 Proceso de control estadístico.

IV.2 Proceso de control de quejas y reclamaciones.

IV.3 Proceso de control de aprobaciones de Grupos FAM y Prospecciones.

IV.4 Proceso de control de precios de compensaciones a instalaciones hoteleras.

IV.5 Proceso de control del nivel de satisfacción de clientes.

En la figura siguiente se muestran de forma graficada las etapas anteriormente descritas.

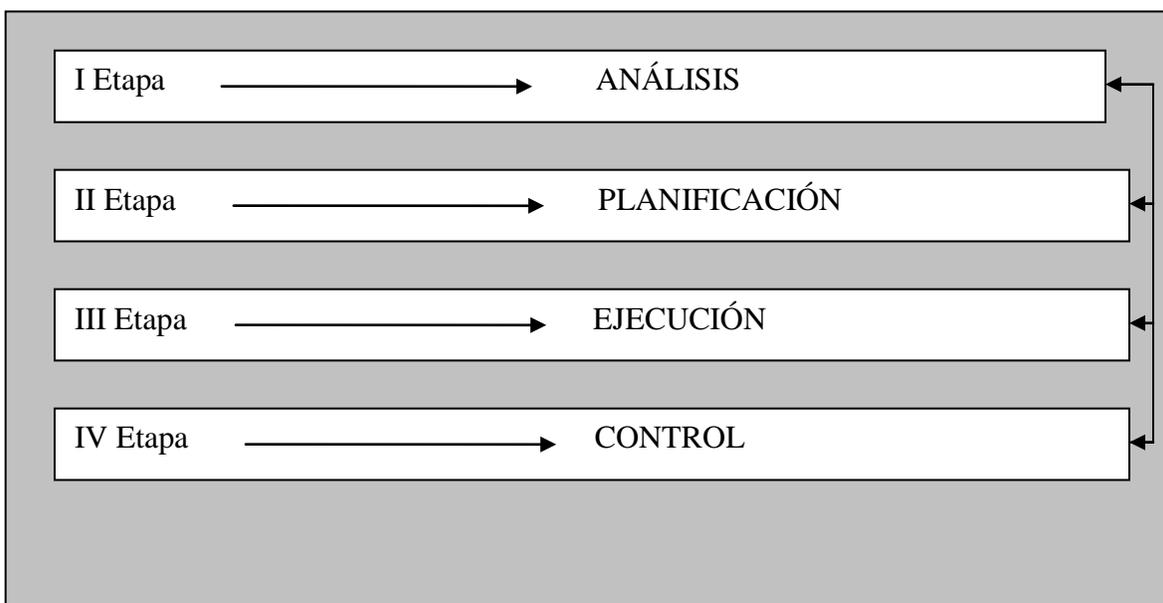


Figura 1. Etapas de la actividad de mercadotecnia para definir procesos.

Fuente: Elaboración propia

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

Etapa I

I.1 Proceso de análisis del sistema de información.

Propósito: Proceso permanente y sistemático de análisis, tratamiento, ordenación y distribución de la información precisa con el objetivo de la planeación, acción y evaluación de la gestión comercial de la empresa.

Procedimiento:

I.1.1 Recopilación de datos:

Es importante que en este proceso se realice un análisis del comportamiento de los indicadores siguientes:

-En excursiones de la Marina

- Cantidad de arribos al polo.
- % de pax movidos en excursiones náuticas.
- % de pax movidos con respecto a los arribos.
- % de aportes por receptivos.
- % de cuotas de mercados por AAVV y TTOO.
- Cumplimiento del plan de ingresos por actividades.
- Comportamiento del precio medio por actividades.
- Eficacia de la actividad de promoción.
- Índices de satisfacción de clientes.

-En los puntos náuticos de los hoteles

Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a clientes por el departamento de calidad del hotel.

I.1.2 Informe del análisis comercial:

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

Redactar un informe valorativo del comportamiento de los datos recolectados para realizar la evaluación de la gestión comercial.

I.1.3 Plan de acciones:

Del resultado del informe del análisis comercial se establece un plan de acciones que pueden conducir a investigaciones de mercados, visitas a los buroes de representantes de AAVV y TTOO, etc.

Diagrama de flujo del proceso: ver diagrama del proceso Análisis del sistema de información, p. No 63

Etapa II

II.1 Proceso de conocimiento del producto.

Propósito: Lograr el conocimiento pleno del producto para facilitar la comercialización del mismo.

Procedimiento:

II.1.1. Recopilación de información:

Es necesario en este proceso llevar a cabo una recopilación de información sobre los elementos siguientes:

- Necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Demanda por actividades.
- Demanda de la sociedad.
- Identificación del mercado meta.
- Definición del perfil del mercado conociendo las características del mismo, así como su segmentación.
- Medición de niveles de satisfacción de los clientes, así como comentarios de encuestas.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

II.1.2 Visita a los buroes de venta:

Se visitarán todos los hoteles del territorio haciendo contacto con los representantes de TTOO y AAVV en los buroes de venta para conocer el estado actual del producto, recopilando la información que permita profundizar en éste.

II.1.3 Modificación del producto

Después de recopilada la informaciones puede o no modificarse el producto.

II.1.4 Estudio de mercado:

Llevar a cabo un proceso de investigaciones sistemáticas y objetivas de la realidad definiendo problema y las variables relacionadas con él, obtención de información, tratamiento, tabulación y análisis de los datos, interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

II.1.5 Elaboración de fichas de costos:

En dependencia de la estrategia seguida con la mejora o desarrollo de un nuevo producto se confeccionarán las fichas de costo en trabajo conjunto con el departamento de economía, definiendo precio de venta y mínimo de clientes a salir en la excusión.

Diagrama de flujo del proceso: ver diagrama del proceso de conocimiento del producto p. 64

II.2 Proceso de Elaboración y actualización del plan de marketing

Propósito: Dar las directrices para toda la actividad de marketing de la empresa durante un año, lo que garantizará que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa, y que posibiliten a los directivos revisar y analizar objetivamente cada uno de los pasos a seguir, utilizándolo como uno de los documentos rectores de la gestión de la empresa.

Procedimiento:

II.2.1. Revisión y cumplimiento de los objetivos del plan anterior:

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

Se realiza un análisis del estado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan anterior, especificando los cumplidos y los no cumplidos y causas fundamentales del incumplimiento. Se valoran aquellos que deberán permanecer en el nuevo plan, cuáles se modificarán y los que se eliminarán.

II.2.2. Análisis de la situación y pronóstico:

Se comienza el proceso de planificación con el análisis de la situación actual de la organización empresarial en el mercado, así como las causas determinantes de esta situación, partiéndose de la planificación organizacional, es decir de su misión, visión, políticas y estrategias, y que consiste en la realización de una recopilación sistemática de los datos relevantes tanto internos como externos de la organización. El resultado de esta evaluación expresa de forma explícita y separada las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) de la organización en el mercado en que se desenvuelve y nos muestra la situación actual en que la misma se encuentra dentro del mercado en consecuencia con los resultados.

II.2.3 Análisis interno de la empresa:

Se tendrá en cuenta los aspectos siguientes:

- Comportamiento del precio medio en general
- Precio medio por mercados
- Precio medio por TTOO
- Precio medio por segmentos

II.2.4 Análisis externo:

Se realiza un análisis de la situación actual del polo.

- Comportamiento de los arribos por aeropuerto
- Estacionalidad

- Comportamiento de la cuota de mercado por TTOO
- Comportamiento de la cuota de mercado por segmento de mercado
- Futuras incorporaciones en el polo
- Análisis de la competencia
- Análisis de los intermediarios

II.2.5. Matriz DAFO

Para realizar el análisis DAFO se concretará en una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la Empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas.

Se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoja la formulación de las estrategias más convenientes.

En esta matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno (1era columna: Amenazas, 2da columna: Oportunidades y por fila el diagnóstico de la empresa (1era fila: puntos fuertes, 2da Fila: puntos débiles).

Así quedan 4 cuadrantes bien definidos que reflejan las posibilidades estratégicas a adoptar por la empresa:

Tabla 2. Matriz DAFO

MATRIZ DAFO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas: Se evitan las amenazas con las fuerzas	Estrategias ofensivas: Se usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de	Estrategias de

	supervivencia: Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas	reorientación: se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.
--	---	--

La selección del cuadrante que mejor refleje la situación de la empresa permitirá adoptar las decisiones de cuáles estrategias pueden tener mayor impacto en la organización.

II.2.6. Determinación de los objetivos:

Son aquellas metas que la organización empresarial se propone alcanzar y hacia las cuales va a enfocar su atención y concentrar sus esfuerzos. Los objetivos deberán ser concretos y expresados de forma en que puedan medirse cuantitativamente:

- Objetivos de ventas en valores
- Objetivos de precio medio
- Objetivos de mercados

II.2.7. Fijación de los planes de acción:

Se conoce también como la fijación de las tácticas a seguir. En esta etapa se trata de definir qué acciones concretas realizar en cada uno de los componentes del marketing MIX (definición de producto, canales de distribución, programas de comunicación y precio), el conjunto de planes de acciones o tácticas recibe el nombre de Programa de marketing o Plan operativo.

II.2.8 Adecuar el plan de marketing al contexto de la Marina:

El plan de marketing de la Empresa MARINAS GAVIOTA S.A. se ajusta al alcance y condiciones propias de la Marina, y define un plan de marketing para la misma aprobado por el director.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

Diagrama de flujo del proceso: ver diagrama del proceso de Elaboración y actualización del plan de marketing, p.65

II.3 Proceso de contratación con canales de distribución del producto

Propósito: Disponer de un documento legal que pacte las condiciones para la comercialización del producto donde se fijan precios de venta, por cientos comisionables, horarios, lo que incluye el producto a comercializar, así como las penalidades y el tratamiento de quejas y reclamaciones.

Procedimiento

II.3.1 Definición del receptivo que va a comercializar el producto náutico: Los receptivos cubanos con que se puede comercializar el producto turístico son Gaviota Tour, Cubatur, Havanatur, Cubanacán. El producto de Marina lo comercializa Gaviota Tour Centro y él nos representa ante los demás receptivos, AAVV y TTOO.

II.3.2 Definición de precios y condiciones del contrato

A partir de las fichas de costo se fijan precios de venta comisionables y mínimo de clientes para cada excursión.

II.3.3. Comprobación del cumplimiento de la política comercial

La política comercial de la empresa MARINAS GAVIOTA S.A. está confeccionada acorde a la actualización realizada por Ministerio de Turismo vigente desde el 1ero de noviembre de 2006 hasta el 31 de octubre de 2010. En ella se establecen definiciones de producto náutico especializado, actividades náuticas de playa, política de tratamiento a grupos FAM y de prospección, precios mínimos de los productos y servicios, descuentos para grupos, ofertas especiales, alianzas, comisiones, etc.

Los precios y condiciones pactadas con el receptivo no podrán ser inferiores a los establecidos en la política comercial, los cuales tendrán que ser revisados para verificar el cumplimiento de lo establecido en la misma.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

Diagrama de flujo del proceso. Ver diagrama del proceso de Contratación con canales de distribución del producto p.66

II.4 Proceso de promoción y comunicación

Propósito: Desarrollar programas de promoción y publicidad con el objetivo de mantener cuotas de mercados e incrementar otras. Esto depende de la estrategia planteada por la empresa.

Procedimiento:

II.4.1. Definiciones de acciones:

Parten de determinar qué acciones de promoción y publicidad se van a cometer durante el año y se describen a continuación las aprobadas en la Instrucción 17 de 2009 del Presidente Ejecutivo de Gaviota:

- Participación en Ferias Internacionales.
- Publicidad en medios especializados.
- Promoción y publicidad conjunta con turoperadores en los diferentes mercados.
- Grupos FAM de agencias de viajes, periodistas y atención a turoperadores.
- Artículos promocionales como pullovers, bolígrafos, gorras, fundas para póster, maletines de viajes, portaCD, llaveros, mochilas, portafolios.
- Trabajos de fotografías, digitalización, diseños y videos.
- Productos de soportes para Ferias y Exposiciones (ferias en Cuba FITCUBA, TURNAT, PHOTOSUB).
- Impresión y distribución de materiales en Cuba y en el exterior.
- Participación en Ferias Nacionales.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Trabajos relacionados con el portal en Internet (insertar productos en los sitios Web de los turoperadores, revistas especializadas, el sitio Web de la sociedad mercantil cubana GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A., las oficinas de turismo en el exterior, el Ministerio de Turismo.
- Contribución a los catálogos de venta de los turoperadores y agencias de viaje.

II.4.2. Determinar los medios.

De los medios anteriormente definidos se selecciona según proceda.

II.4.3. Selección y aprobación del mensaje

II.4.4. Diseño del programa (definir cuándo se utilizará cada medio)

II.4.5. Diseñar calendario de actividades e informar a la dirección para su aprobación

II.4.6. Determinar el presupuesto de promoción.

II.4.7. Supervisión y control de la ejecución del programa de promoción y publicidad.

Diagrama de flujo del proceso. Ver diagrama del proceso de promoción y comunicación, p.67

Para la elaboración del procedimiento se emplea la terminología siguiente:

1. Procedimiento: Método para hacer algo, método para ejecutar cosas. *Wikipedia* lo define como una secuencia de pasos específicos, lógicos y estructurados para lograr un objetivo.
2. Gestión: conjunto de actividades para dirigir y controlar una actividad, proceso o sistema.
3. Proceso: Conjunto de elementos interrelacionados, que transforman elementos de entrada en resultados. Aportación de Valor.

	UEB Marina Gaviota Cayo Santa María	VERSIÓN: 1	01/07/09
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO COMERCIAL

4. Producto turístico: Conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo.
5. Mercado turístico: Conjunto de compradores actuales y potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto turístico.
6. Perfil del turista: Rasgos diferenciados que distinguen a un segmento al que se le denomina según las tipologías abordadas en la literatura turística.
7. Segmento de mercado: es un proceso de división del mercado en subgrupos de compradores homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada.
8. Satisfacción de cliente: Depende de la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas de los compradores.

BASE JURÍDICA

- Resolución No 97/2008. Procedimiento para la actividad de mercadotecnia aprobado por el director de MARNAS GAVIOTA S.A.
- Instrucción No 17/2009. Para regular las acciones de promoción desarrolladas en la sociedad mercantil cubana GRUPO TURISMO GAVIOTA S.A. y en las empresas que se subordinan administrativamente. Aprobado por el Presidente Ejecutivo.
- Política comercial 2007, aprobada para MARINAS GAVIOTA S.A.
- Resolución 165/2008 del GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. Metodología para la elaboración de los planes de mercadotecnia en las unidades empresariales de base hoteleras y extrahoteleras de administración propia.

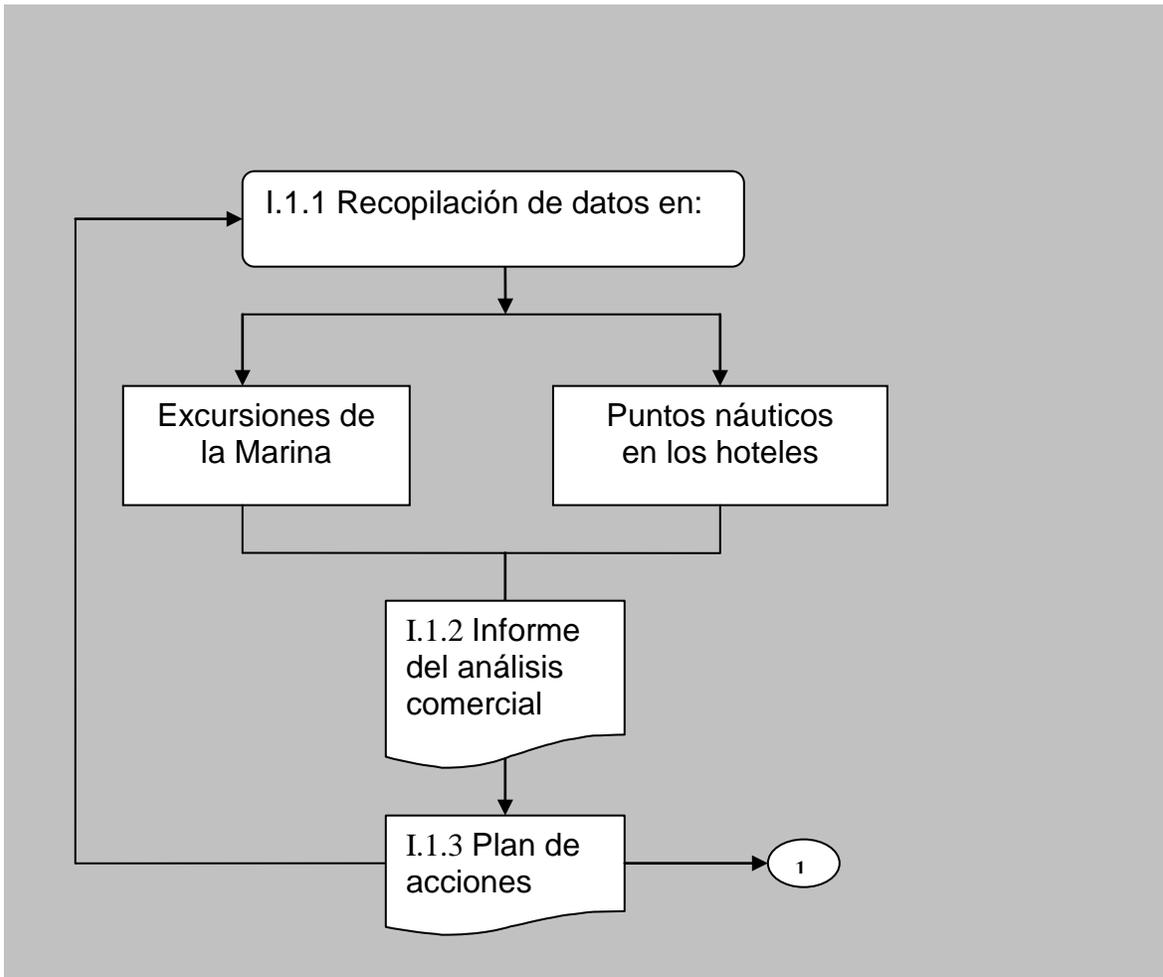


Figura 2. Diagrama de flujo del proceso de análisis del sistema de información.

Fuente: Elaboración propia

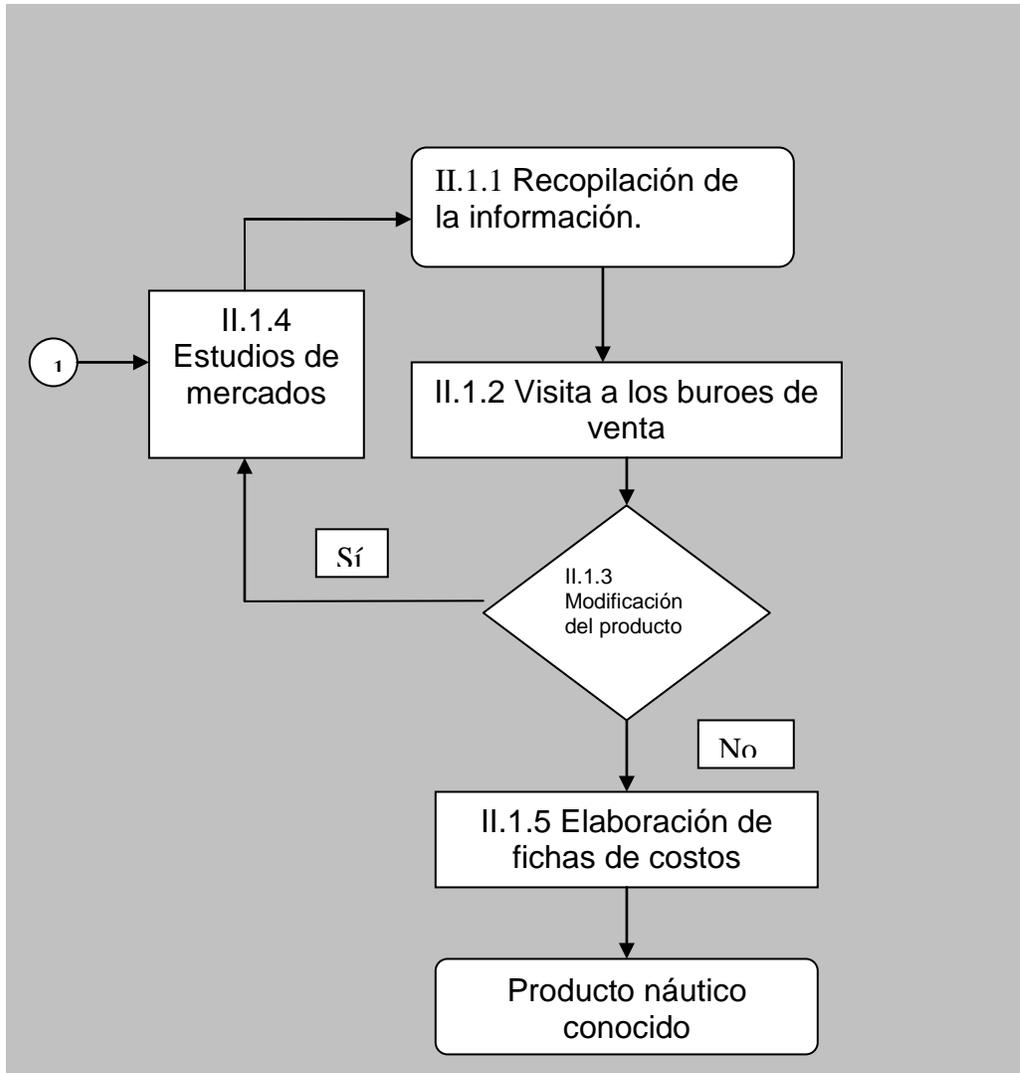


Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de conocimiento del producto.

Fuente: Elaboración propia

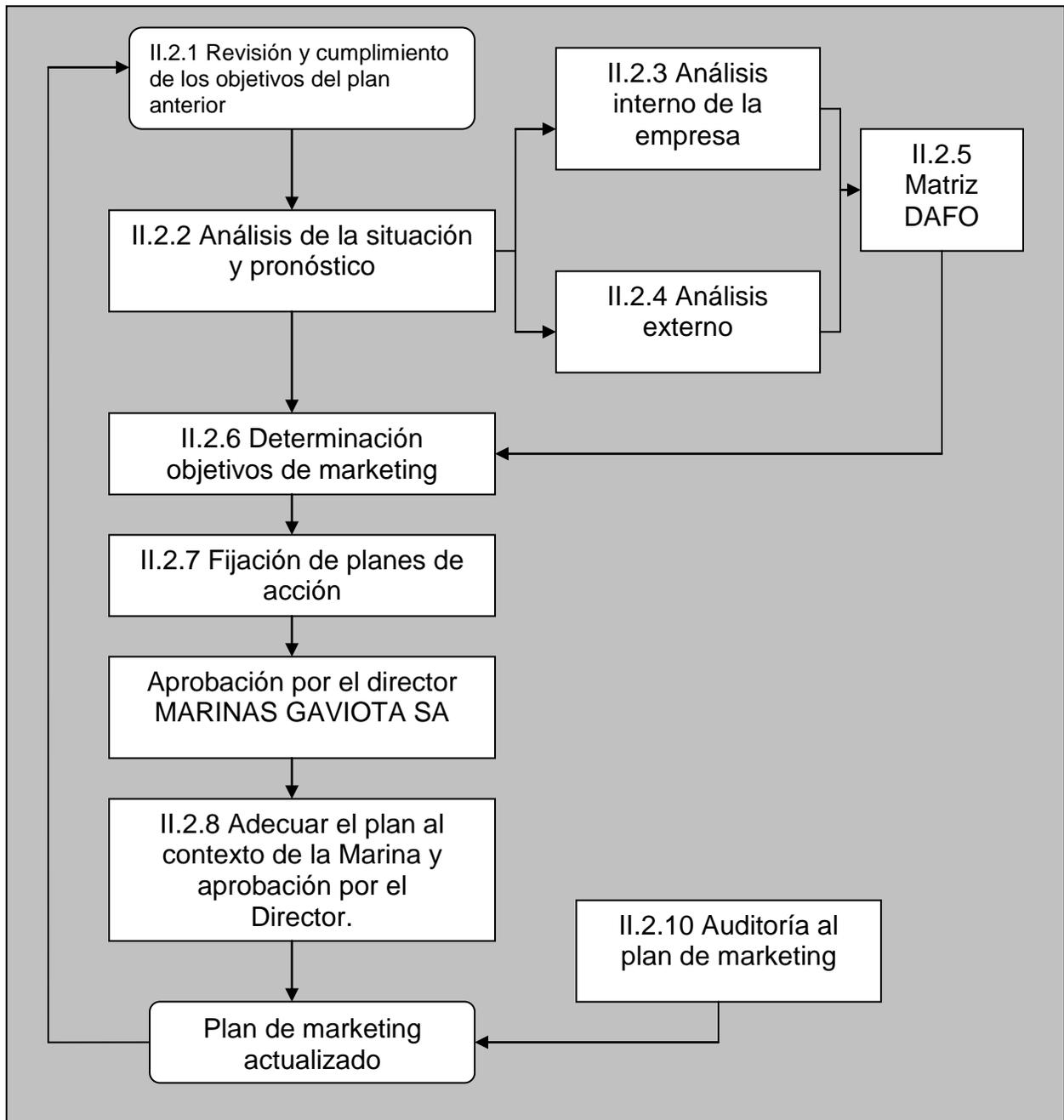


Figura 4. Diagrama de flujo elaboración y actualización del plan de marketing

Fuente: Elaboración propia

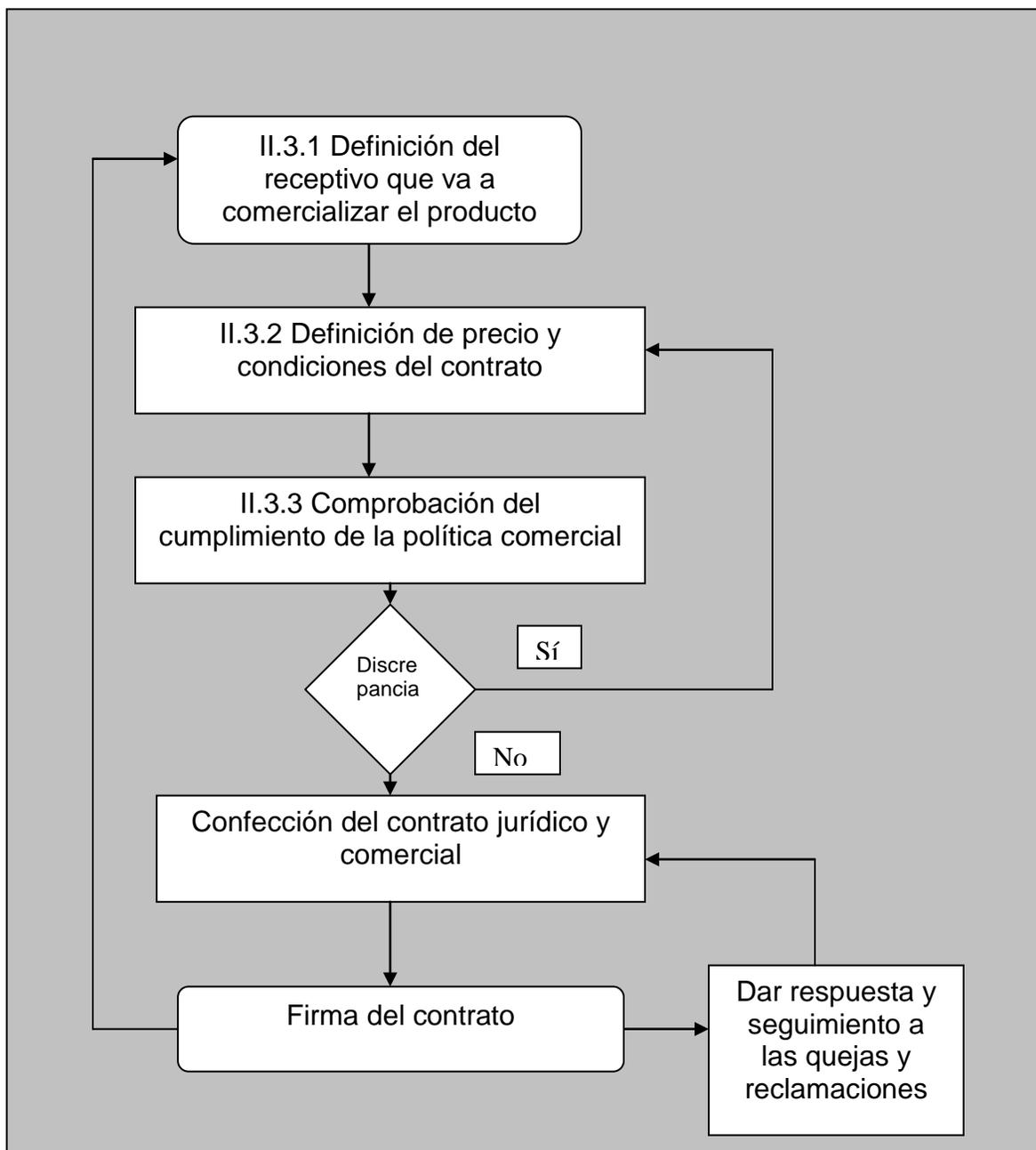


Figura 5: Diagrama de flujo del proceso de contratación con canales de distribución del producto.

Fuente: Elaboración propia

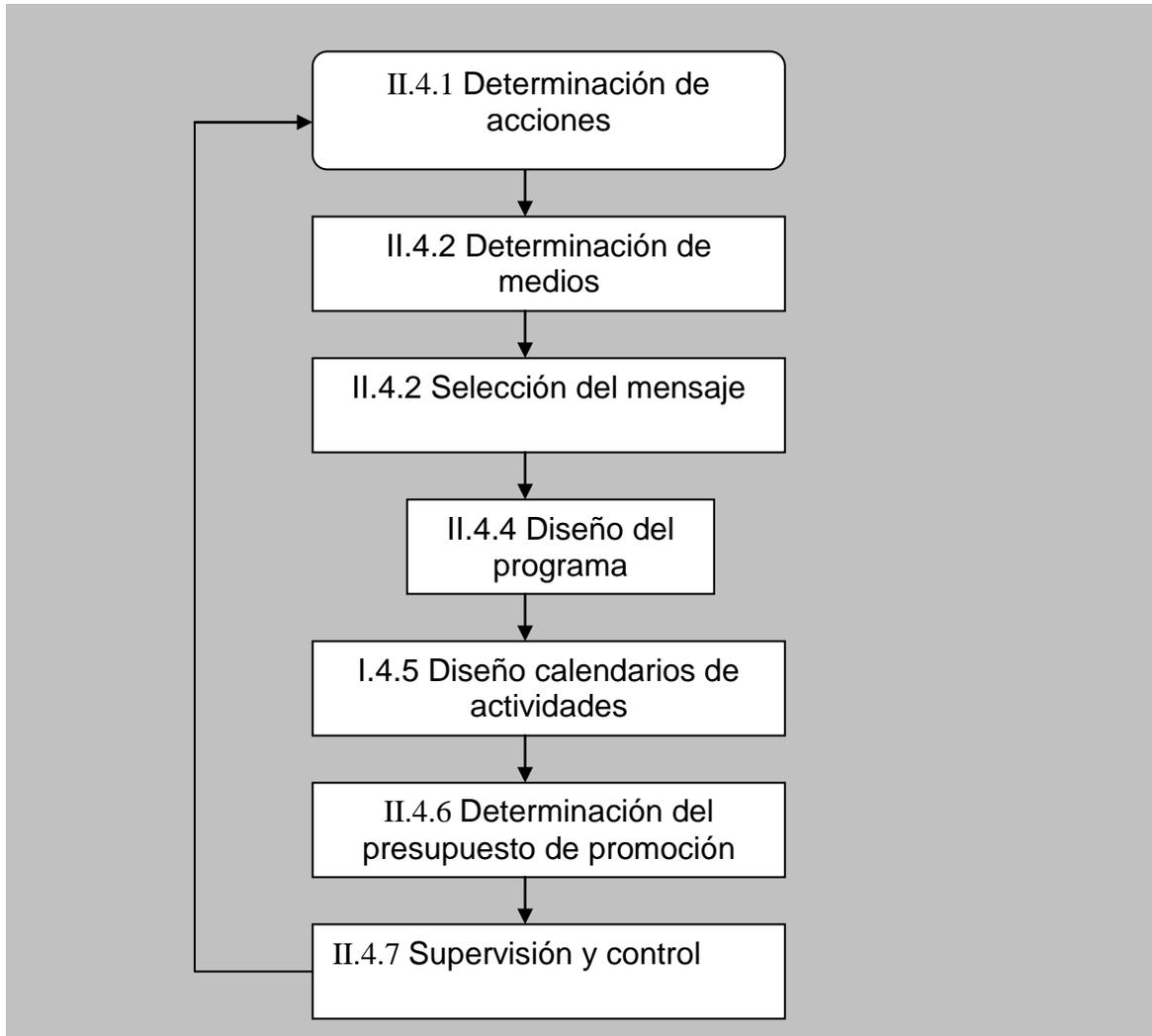


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de promoción y comunicación.

Fuente: Elaboración propia

2.6. Conclusiones del segundo capítulo.

1. A partir de las referencias bibliográficas consultadas, del análisis comparativo de manuales de procedimientos para la gestión comercial en entidades turísticas cubanas y del procedimiento para la actividad de mercadotecnia de la empresa MARINAS GAVIOTA S.A., se lograron definir las premisas, los principios y la metodología de trabajo para la elaboración del Manual de procedimientos para la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María.
2. Se logró definir la estructura de un Manual de procedimientos para el departamento comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María, ajustada a sus características particulares.
3. Como resultado, se obtuvo un Manual de procedimientos que contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse en las cuatro etapas de la dirección del trabajo del departamento, que incluye la descripción de los procesos de la gestión comercial y la documentación de los procedimientos necesarios para su funcionamiento.

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA

3.1. Introducción

El objetivo del presente capítulo está encaminado a Validar el manual de procedimientos para la gestión del departamento comercial mediante su aplicación práctica en Marina Gaviota Cayo Santa María del destino Cayos de Villa Clara y la utilización de la técnica de criterios de expertos. Esta etapa significa la posibilidad de constatar los procederes propuestos adaptados a las características particulares de dicha empresa, resaltando la eficacia del mismo como un instrumento eficaz en la gestión del marketing de una organización.

3.2 Aplicación del Manual de procedimientos en la Marina Gaviota Cayo Santa María del Destino Turístico Cayos de Villa Clara

Para la validación del manual de procedimientos para la gestión comercial mediante su aplicación práctica se escogió el **Proceso de análisis del sistema de información** correspondiente a la Etapa I de trabajo (Etapa de Análisis). Para ello se procedió a aplicar el procedimiento de este proceso en la etapa de alta turística de enero a mayo de 2009.

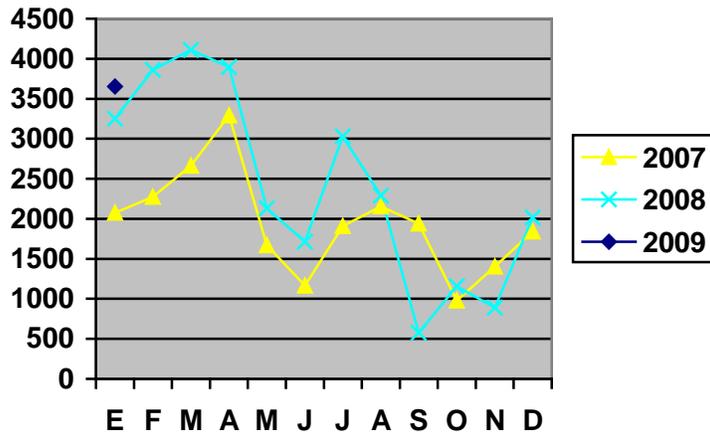
1.1.1 Recopilación de datos. (En las excursiones de la Marina)

El polo turístico Cayo Santa María disponía de una capacidad habitacional de 2 130 habitaciones distribuidas en 5 instalaciones turísticas, y en diciembre de 2008 inauguró el hotel Matanzas, que completa una capacidad habitacional de 2 754 habitaciones. Para iniciar el año 2009 se plantea una estrategia comercial de aumentar precios en los productos de Marina para la temporada alta atendiendo a que:

- el mercado meta aumentaba,
- algunos suministros necesarios para el servicio subieron de precio,
- no era posible aumentar las capacidades de la flota.

Al cierre de enero/2009 era muy importante revisar el comportamiento de los indicadores comerciales, los cuales se manifestaron de la manera siguiente:

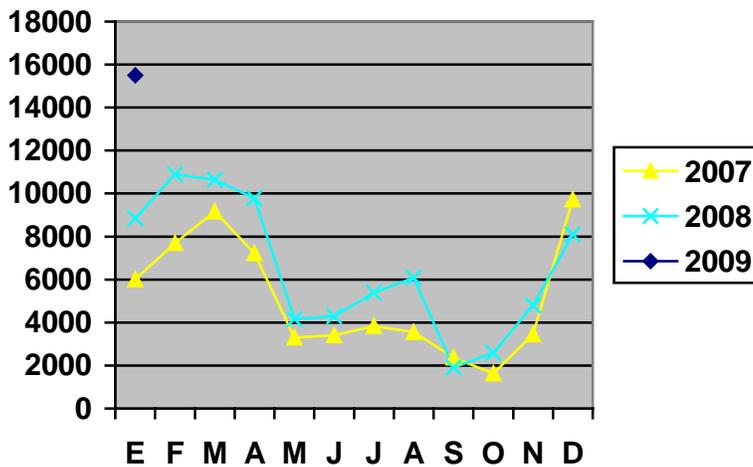
Gráfico No. 1 Análisis de los clientes movidos en excursiones náuticas.
Mes de enero/2009.



Cientes atendidos

En el mes de enero/2009 se atendieron un total de 3 652 clientes, lo que representó un incremento de **12,3 %** con respecto a 2008.

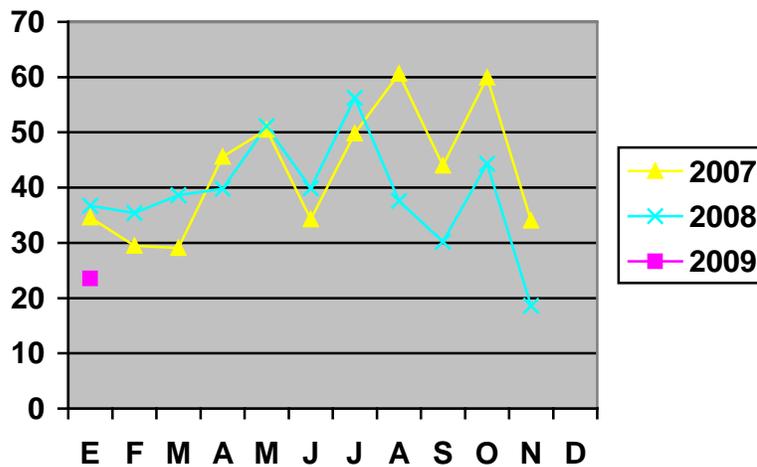
Gráfico No. 2 Análisis de los arribos por aeropuerto.
Mes de enero/2009.



Arribos por aeropuerto

Los **arribos por aeropuerto** en enero/2009 fueron de 15 501 pax, manifestándose un crecimiento en los arribos de un **75,3 %** con respecto al año anterior.

Gráfico No. 3 Análisis de los por cientos de clientes atendidos.
Mes de enero/2009.



Por cientos de Clientes atendidos

Los **por cientos de clientes atendidos** en enero/2009 con respecto a los arribos se comportaron en un **23,6 %**. Este indicador disminuyó con respecto a los dos años anteriores cuando históricamente se movían del 35 al 45 %.

Las capacidades de **aprovechamiento de la flota** se comportaron así: catamaranes al 59 %, el yate de pesca al 50 %, el buceo al 64,5% y las motos al 85 %.

La empresa obtuvo un incremento en los **ingresos** de 26,62 % con respecto al año anterior, el **precio medio** creció en un 12,7 %, así como el plan presupuestado para fines **promocionales** fue cumplido a un 100 %. Los **índices de satisfacción de clientes** se comportaron por encima del 97 % en todas las actividades.

Con esta información se confecciona en la etapa I.1.2 un **informe valorativo** que se discute en consejo de dirección y cuya principal conclusión fue que todos los indicadores habían tenido un comportamiento satisfactorio, exceptuando el crecimiento de los por cientos de clientes atendidos en correspondencia con el

crecimiento de arribos al polo en la etapa y los niveles de aprovechamiento de la flota.

Se declara en la etapa I.1.3 un **plan de acciones** donde la principal tarea fue realizar un estudio de mercado definido en el Manual de procedimientos en la etapa II.1.4. con el objetivo de determinar las causas de este comportamiento en la excursión estrella Catamarán Jornada Completa, pues esta actividad había movido al 76,7 % de los clientes con el más bajo % de aprovechamiento de la flota.

Desarrollo de estudios de mercado dirigido a clientes y representantes de AA VV y TTOO.

El marketing es una actitud ante la vida y los negocios que nos debe mover a vigilar constantemente los cambios que se producen en los mercados existentes y buscar otros nuevos, adaptando en cada momento la empresa a los intereses del cliente con el fin de atraerlo.

En la búsqueda de información para la toma de decisiones, se desarrolló un estudio de mercado a clientes y representantes de agencias de viajes, con los **objetivos** de:

- Identificar oportunidades para elevar las ventas.
- Analizar variables de precios.
- Definir causas de la disminución de por ciento de clientes movidos a la Marina.
- Establecer prioridades en la toma de decisiones.
- Formular líneas de acción alternativas.

Se desarrolló mediante el despliegue de **cuatro fases**. Las mismas son las siguientes:

- Diseño de la investigación.
- Obtención de la información.
- Tratamiento y análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.

Métodos y técnicas utilizados

❖ Métodos teóricos.

Durante la investigación se utilizaron los métodos teóricos tales como: el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, el análisis histórico, el lógico, el método dialéctico y el enfoque en sistemas.

❖ Métodos empíricos

Cuestionario.

Para la realización de la encuesta utilizamos el método de formulación de preguntas en forma de cuestionarios.

En el diseño del cuestionario existieron seis aspectos de especial interés:

- 1) El número de preguntas debe ser conservado en un mínimo: un investigador debe revisar primero cuidadosamente los principales problema del estudio para estar seguro de que conoce precisamente qué preguntas debería hacerse a fin de resolver los problemas. No incluir ninguna pregunta si no tiene valor significativo para el estudio. Demasiadas preguntas reducirán el entusiasmo del respondiente para contestar las mismas.
- 2) Las preguntas deberán ser breves, claras: la mente humana es capaz de retener a un mismo tiempo solamente una cantidad limitada de hechos. Mientras más larga sea una pregunta, más difícil resulta entenderla. Un sujeto tendrá menos oportunidad de interpretar mal la pregunta y una mayor oportunidad de dar una respuesta correcta si la pregunta es breve y clara.
- 3) Debe evitarse las preguntas ofensivas. Una persona no será cooperativa si se le hacen preguntas ofensivas.
- 4) No deben utilizarse preguntas que lleven implícita o que sugieran una respuesta este tipo de pregunta condicionará el pensamiento del encuestado y, por lo tanto, no puede obtenerse una verdadera respuesta auténtica.
- 5) Las preguntas deberán ser fáciles de contestar: las preguntas deberán ser diseñadas para averiguar hechos que se espera que los sujetos sean capaces de dar. Deben evitarse las preguntas que requieran razonamiento o conocimiento especial para ser contestadas correctamente.

6) Las preguntas deberán requerir contestaciones simples: cuando las respuestas aparecen de una forma simplificada pueden ser fácilmente registradas y organizadas. Se utilizan preguntas cerradas como las dicotómicas, de elección múltiple y de valores, y abiertas no estructuradas.

Materiales:

Cuestionario para clientes y representantes de agencias de viaje (ver Anexos No27 y 28).

Procedimiento:

Una vez ofrecida la voluntariedad del sujeto para colaborar en la investigación se realiza el llenado del cuestionario, sin precisión de límite de tiempo, y se recoge por el investigador.

Calificación e interpretación:

Se realizará el análisis del cuestionario sobre la base de un análisis cuantitativo, apoyándonos en las frecuencias absolutas y por cientos, lo cual nos permitió establecer el consenso de la información recibida. Después se valoró de modo cualitativo, el abanico de opiniones diversas que ofreció cada cliente y representante.

Selección de la muestra de clientes.

Clientes

El estudio se desarrolla en las instalaciones hoteleras del Polo Turístico Cayo Santa María, en el período comprendido entre el 20 de marzo y el 30 de abril de 2009, correspondiente a la temporada alta del turismo en Cuba.

De una población de 4 726 clientes y estableciendo un porcentaje de confianza del 90 %, válida para estudios exploratorios-descriptivos y utilizando una fórmula, precisamos el tamaño de la muestra, la cual fue de 150 clientes como mínimo.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza (90 %);

p es la variabilidad positiva (0,5);

q es la variabilidad negativa (0,5);

N es el tamaño de la población (4 726);

E es la precisión o el error (6 %);

Finalmente se seleccionaron 164 clientes mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple (sujetos voluntarios), lo que garantiza la selección al azar de las personas que constituirían la muestra.

Criterios de inclusión:

- Clientes que ofrecieran su consentimiento informado.
- Clientes alojados en los hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara.
- Clientes que visitaran los puntos náuticos de dichas instalaciones turísticas.
- De ambos sexos
- Clientes con edad mínima de 18 años.

Criterios de exclusión:

- Clientes que no ofrecieran su consentimiento informado.
- Clientes que se hospedaran en Villa Las Brujas.

Para el análisis de los datos utilizamos el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 15.1, utilizando tablas de distribución de frecuencias.

Para el análisis de los datos se establecieron las variables siguientes:

- Hotel de procedencia.
- Nacionalidad.
- Edad.
- Agencia de viaje.
- Preferencia por tipo de excursión.
- Conocimiento de la posibilidad de comprar excursiones náuticas.
- Conocimiento de la oferta de excursiones en catamarán.
- Conocimiento de en que consiste la excursión en catamarán.
- Adecuación del precio.
- Experiencia de la excursión en catamarán.

Resultado de los cuestionarios a cliente

Inicialmente se realizó un análisis de las respuestas ofrecidas por los clientes obteniendo información considerada inicial (ver Anexo No 29)

El estudio arrojó que:

- El mayor por ciento de encuestado perteneció al hotel Ensenachos con el 28,9 % seguido por Meliá Cayo Santa María con un 25,9 %, el resto se compartió en Meliá Las Dunas, Barceló Cayo Santa María y Sol Cayo Santa María.
- La nacionalidad canadiense correspondió al 98 %.
- La edad predominante fue de 20 a 40 años.
- Las principales agencias representadas se asocian a VAT con el 42,2 % y TMR con un 15,1 % por lo que estos resultados certifican que la información ofrecida corresponde al mercado meta donde opera nuestra empresa.
- Entre las preferencias de este mercado están la realización de actividades náuticas con el 60 % y la combinación de las actividades náuticas y las terrestres con 31,3 %. En consecuencia nuestro producto es de la preferencia del mercado.
- El 93 % conoce de la posibilidad de comprar las excursiones náuticas en el hotel, un 78,9 % conoce los tipos de excursiones en catamarán que se ofertan y el 86,7 % sabe en qué consiste: por lo que el mercado está bien informado con respecto a nuestro producto estrella, aunque queda un 21 % de clientes que no está informado.
- Los clientes identifican las excursiones catamarán full day y sunset, la primera no la identifican como Crucero del Sol y la media jornada no la reconocen.
- El 63,3% considera que es adecuado el precio y manifiestan que es extraordinario, muy bonito, muy buen servicio, por los lugares en que se hace snorkeling, una buena comida, la animación es buena y el tour es interesante, y más barato que en otros países; además está incluida la comida y bebida, bar abierto, es divertido, hay sol y es todo incluido .

- El 28,3% considera que no es adecuado el precio. Las causas se lo atribuyen a: cambio de la moneda canadiense (20 clientes); es caro (20 clientes); Demora en la recogida (1 cliente); la calidad de la comida (4 clientes), ha cambiado el precio y el producto no ha cambiado (1 cliente).
- El 47,6 % de los clientes ha realizado la excursión en Cuba, el 13,3 % en Cuba y otros países y el 22,9 % nunca, por lo que una buena parte de los encuestados ha tenido experiencia en este tipo de excursión.
- Para asegurar la validez de las respuestas se entrecruzaron variables y se obtuvo que:
 - *De los que han realizado la excursión en Cuba un 75,9 % considera adecuado el precio, y en Cuba y otros países el 72,7%.
 - *De los que han realizado la excursión en Cuba el 98,7% sabe en qué consiste, y en Cuba y otros países el 100%.
 - *Del TTOO VAT el 67,1% plantea que es adecuado el precio y TMR el 48 % y en ambos más del 80% conocen el producto.

Se consideró que los resultados obtenidos son de completa veracidad.

- Las expectativas del cliente acerca de cómo le gustaría disfrutar de una excursión en catamarán son: nadar con delfín y ver otras especies marinas, más tiempo de snorkeling, cena con mariscos, navegación por la noche, asistir a puesta de sol, playa, bebidas y comida, caminar con iguanas, nadar más lejos, extensión de la navegación a vela, recibir explicaciones de lo que van viendo, que sea más lejos el catamarán, más navegación, ver cayos vírgenes, recorrido para ver los hoteles, almuerzo en la playa, guías que den explicaciones, ver algún sitio agradable.

Conclusión de la investigación

- La información obtenida de la investigación corresponde al mercado meta donde opera nuestra empresa y se pudo constatar que los resultados obtenidos son totalmente confiables.
- Los clientes prefieren las actividades náuticas y en menor medida las náuticas y las terrestres.

- El mercado conoce el producto Catamarán Full Day y sabe dónde comprarlo, pero tenemos aproximadamente un 20% que no lo conoce, por lo que hay que buscar una estrategia en el proceso de comunicación.
- Aproximadamente el 30 % del mercado considera que no es adecuado el precio de la excursión Catamarán Full Day, por lo que hay que establecer estrategia de precio para la temporada baja y una de producto para la próxima temporada alta.
- Hay que trabajar por los medios de comunicación con la red de venta en transmitir el nombre de la excursión Crucero del Sol, ya que se conoce de varias formas.
- Trabajar en el mejoramiento del producto y crear nuevas ofertas que satisfagan las expectativas descritas por los clientes.

Líneas de acción

- Como estrategia del proceso de promoción y comunicación se trabajará con una propuesta de gigantografía para colocarlos en todos los puntos náuticos de los hoteles y que los trabajadores nuestros se conviertan en promotores de todas nuestras actividades. Además, se colocará en la red de venta un póster utilizando la técnica de lona donde se impriman fotos de nuestras actividades con un estudio del mensaje donde se plasme el nombre con el que queremos que comercialmente se conozca el producto.
- Establecer precio de temporada baja para la excursión Catamarán Full Day y en la próxima temporada alta trabajar con el aumento de atributos al producto, como incluir el contacto interactivo con delfines.
- Trabajar con las expectativas expresadas por los clientes en el producto actual y posibles nuevos productos.

Selección de la muestra de los Representantes.

De un total de 12 representantes de TTOO y AA VV se encuestaron a 8 los cuales representaron el 67 %, y que deban cumplir los requisitos siguientes:

Criterios de inclusión:

- Representantes que ofrecieran su consentimiento informado.

- Representantes de los turoperadores o agencias de viaje, TMR., VAT. Receptivo Gaviota Tour y de CUBATUR, Signatura, Tomás Cook de Alemania y Corte Inglés.
- Representados en los Hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara.
- Que se encontraran trabajando en la temporada baja en las instalaciones turísticas.
- De ambos sexos.

Criterios de exclusión:

- Representantes que no ofrecieran su consentimiento informado.
- Que no se encontraran trabajando por diferentes causas.

Resultado de los cuestionarios a representantes de TTOO y AAVV.

Inicialmente se realizó un análisis de las respuestas ofrecidas por los representantes, obteniendo de forma general la información siguiente:

Entre las características representativas de los mercados que ellos representan encontramos:

Canadá: el promedio de estancia es de 7-9-14 días; el motivo de viaje es Relax, sol y playa, la frecuencia de viaje una vez al año, los clientes hacen excursiones náuticas (todas las que se ofrecen en la Marina), y el rasgo más distintivo del mercado es su alto índice de repitencia. El perfil del mercado se identifica por un turismo familiar y de parejas de diversas edades y con diferentes niveles de ingresos, y buscan el relax.

Italia: El promedio de estancia es de 7 días, el motivo de viaje sol y playa, la frecuencia de viaje una vez al año y hacen excursiones náuticas preferentemente buceo y catamarán jornada completa. El perfil del mercado es un turismo de parejas de diversas edades con diferentes niveles de ingreso y buscan el relax.

Alemania: Promedio de estancia de 7-14 días, el motivo de viaje sol y playa, frecuencia de viaje una vez al año y hacen excursiones náuticas preferentemente el buceo y el catamarán jornada completa. El perfil del mercado es un turismo de parejas con diversas edades, diferentes niveles de ingresos y buscan el relax.

España: Promedio de estancia 4 días, motivo de viaje sol y playa, frecuencia de viaje una vez al año y hacen excursiones náuticas, no gustan del catamarán media

jornada. El perfil del mercado se identifica por un turismo de parejas de diversas edades, ingresos alto y medio.

Al evaluar la calidad del producto Marina, el 63 % le asigna buena calidad al buceo, un 12 % muy buena calidad y el 25 % de mala calidad, dado por la insuficiente disponibilidad de sus capacidades para prestar servicio. La pesca es evaluada por el 50 % de buena calidad, un 25 % no contestó porque su mercado no lo demanda y otro 25 % lo evalúa de mala calidad por la insuficiente disponibilidad de sus capacidades a pesar de ser una excursión de mucha demanda. Respecto a las motos acuáticas, el 63 % evalúa este servicio de buena calidad, un 13 % de mala por lo reiterado de las roturas que ellas presentan y un 25 % no contestó porque su mercado no lo demanda. El 100 % evalúa de muy buena y buena calidad el catamarán jornada completa, en la puesta de sol, el 65 % lo considera de muy buena y buena calidad, solo un 25 % no contesta, pues no lo demanda su mercado y la media jornada, un 12 % la evalúa de buena calidad, el resto plantea que no se vende.

De manera general, el 100 % considera que el producto satisface las expectativas de los clientes y el producto náutico de preferencia del mercado es el catamarán jornada completa, muy atractivo para los canadienses, con una buena relación calidad-precio y buena empatía con la tripulación.

En cuanto al posicionamiento del producto en el mercado, el 88% manifiesta que sí, solamente un representante considera que el catamarán jornada completa si tiene la calidad requerida, pero que la pesca y las motos no, porque necesitan más infraestructura.

En el mercado las ofertas náuticas que ofrece la Marina se informan de forma clara y sencilla. Los soportes promocionales son insuficientes, según el 88 % y recomiendan imprimir sueltos, póster, solo un representante considera que son suficientes.

Respecto al canal de distribución , el 63 % plantea que no está consolidado para llegar a todo el mercado potencial, sugieren colocar computadoras, y el 37% plantea que sí está consolidado.

Entre los principales planteamientos que hacen los clientes sobre el producto a los representantes, se incluye el mal estado de los equipos de snorkeling del catamarán, no disponibilidad de barco para la pesca, incrementar el número de motos, agregar a las motos un snorkeling para mejorar el producto, revisar la edad de los acompañantes de las motos, comida tarde y fría.

Conclusiones de la investigación:

- Está identificado el mercado donde opera La Marina.
- El producto Marina se evalúa de buena calidad, solo se plantea ampliar infraestructura en la pesca y en las motos. En el caso de la media jornada en catamarán los clientes no la compran.
- El producto Marina satisface las expectativas de los clientes, está posicionado en el mercado y el producto de preferencia es el catamarán jornada completa.
- La oferta náutica se informa clara y sencilla, aunque los soportes promocionales son insuficientes; el canal de distribución del producto no está consolidado para llegar a todo el mercado.

Líneas de acción

- Trabajar en la consolidación del canal de distribución en las condiciones reales existentes.
- Potencializar la actividad de promoción y publicidad.

3. 3. Validación mediante juicio de expertos

La selección de los expertos es uno de los aspectos más importantes para realizar el método con resultados positivos. Es necesario analizar cuál es la posición a priori del profesional antes de hacerlo participar del trabajo.

Los expertos seleccionados deben ser tales que sus motivaciones e intereses no se superpongan con el problema abordar, lo que evidenciará imparcialidad.

Algunas reglas prácticas que son útiles para la selección de los expertos

1. La selección del grupo de experto se realiza en correspondencia con el objetivo del trabajo a realizar.

2. La cantidad de expertos no debe ser tan pequeña que se pierda la idea de la valoración colectiva, ni tan grande que aumente innecesariamente los gastos para la elaboración de los criterios colectivos.

3. Se necesita la imparcialidad del profesional y la motivación en el tema.

4. Los elementos que determinan la idoneidad son :

- La especialidad del experto.
- La experiencia acumulada.
- El nivel de conocimientos.
- El grado de compromiso ante el problema que se analiza.

Para aplicar el juicio de expertos en el trabajo se siguió una serie de pasos definidos por Morales (2007), como sigue:

Paso No 1. Determinación del número de expertos

Paso No 2. Selección de los expertos; se definen las características que debe reunir una persona para ser considerada un experto.

Paso 3. Diseño y aplicación del instrumento de validación sobre los elementos a medir.

Paso No 4. Determinación del grado de concordancia entre los expertos mediante la aplicación de estadísticos descriptivos como la media, la mediana y la moda.

Desarrollo de los pasos definidos:

Paso No 1. Calcular el número de expertos

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión:

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

Donde:

- I: Nivel de precisión deseado (1.10).
- p: Proporción estimada de errores de los expertos.
- k: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.
- Como se considera $P = 0,01$; $i = 0.10$ y $k = 6,6564$, el grupo de expertos se conformó por 7.

Paso No 2. Selección de los expertos, definiendo las características que debe reunir una persona para ser considerada un experto.

Selección de los expertos.

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados. En el desarrollo de una investigación que precisa de la evaluación por parte de conocedores del tema que se estudia, es crucial determinar qué características o requisitos deben cumplir las personas que serán identificadas o declaradas como expertos. Los requerimientos que se establecen constituyen criterios que orientan al investigador en la selección de los expertos.

Criterios de inclusión (evaluación de la experticidad).

- Profesionales que ofrecieran su consentimiento informado (ver Anexo No 30)
- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Con cinco o más años de experiencia profesional.
- De ambos sexos.
- Nivel de conocimiento adecuado y suficiente sobre el tema abordado.
- Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad comercial.
- Motivación sobre el tema que garantice el compromiso con el problema abordado.
- Incluir expertos del GRUPO TURISMO GAVIOTA S.A. y Centros educacionales que garantice la representatividad de los lugares de procedencia. Se considera que dentro del grupo de expertos deben estar representados estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica en la gestión de la actividad comercial y directivos.

Criterio de exclusión:

- Que no desearan participar en la investigación.

Finalmente se seleccionaron 7 expertos para la validación del Manual de procedimientos. Los mismos se relacionan a continuación:

- Delegado adjunto de la Delegación Centro Gaviota S.A., Lic. Raúl de la Torre Orama
- Director General de Marina Gaviota Cayo Santa María, Lic. Juan Carlos Hernández Díaz

- Directora Comercial de la Empresa MARINAS GAVIOTA S.A., Lic. Tania Hernández Herrera.
- Jefe de actividades sub-acuáticas de la Empresa MARINAS GAVIOTA S.A. Lic. Alain García Hernández.
- Representante de TTOO VAT, Lic Yaylín Morales González.
- Jefe comercial de Gaviota Tours Centro Lic. Ailé Cabrera Torres.
- Profesora del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, M.Sc. Edanys Sacerio Varcárcel

Paso 3. Diseño y aplicación del instrumento de validación sobre los elementos a medir

Reglas generales para la obtención de las opiniones de los expertos.

- ❖ Crear un ambiente de confianza y receptividad a sus opiniones.
- ❖ Propiciar que el experto exprese sus ideas para la toma de decisiones y solución del problema.
- ❖ Garantizar libertad de opiniones individuales sobre los fenómenos que se están evaluando.
- ❖ Brindar el tiempo suficiente para pensar y responder el interrogatorio.
- ❖ Ofrecer una información homogénea a los expertos.

Fue necesario diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos. El cuestionario de opinión utilizado está constituido por siete preguntas cerradas y una abierta, diseñado en forma de tabla utilizando las escalas de Licker del uno al cinco, el valor de 1 se corresponde con total desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y el 5 muy de acuerdo, Además de brindar la posibilidad de incorporar parámetros que consideren deban evaluarse y que no se hayan referido en el mismo (ver Anexo No 31.)

Definición de la forma en que se evaluarán los elementos por parte de los expertos.

En la investigación el juicio de experto evaluará los elementos siguientes:

- ❖ Contextualización.
- ❖ Continuidad.
- ❖ Carácter integrador.

- ❖ Racionalidad.
- ❖ Aplicabilidad.
- ❖ Adecuación de los procesos.
- ❖ Evaluación integral del sistema.

Una vez seleccionados los expertos y con la determinación de los elementos que los mismos deberán evaluar, de acuerdo con los objetivos, se les ofrece a los mismos el Manual de procedimientos, que se pondrá a su consideración. Además se entrega un cuestionario para que emitan sus valoraciones.

Paso No 4. Determinación del grado de concordancia entre los expertos mediante la aplicación de estadísticos descriptivos como la media, la mediana y la moda.

Interpretación de los resultados.

Para la interpretación de los resultados se realiza un análisis tanto cualitativo como cuantitativo; este último a través de estadísticos descriptivos como la media que es el promedio, la mediana el valor que divide a la muestra en dos parte iguales y la moda que es el elemento más frecuente, el que se repite más.

Respecto a los resultados obtenidos el valor menor de la media fue de 4,28, por lo que todos los valores están por encima de 4 y la media y moda se comportaron entre 4 y 5, por lo que ningún juez dio valores negativos.

Resultados de la validación

La opinión de los expertos confirma entonces que el Manual de procedimientos:

- Está contextualizado a las particularidades de Marina Gaviota Cayo Santa María.
- Tiene continuidad, ya que sus resultados son la base para futuros estudios.
- Tiene carácter integrador inherente a la búsqueda de la información de la Marina.
- Racionalidad basada en el análisis crítico y objetivo de la realidad.
- Es aplicable.
- Hay una adecuación de los procesos identificados con la actividad comercial desarrollada en la Marina.
- Tiene un carácter integrador del sistema, dado por la relación de sus procesos y la actividad que en ella se desarrolla.

Por lo anteriormente expuesto se puede dar como **válido** el Manual propuesto para la gestión comercial de Marina Gaviota Cayo Santa María.

3.4. Conclusiones del tercer capítulo

1. Mediante la aplicación práctica del procedimiento correspondiente al **Proceso de análisis del sistema de información** correspondiente a la Etapa I, se demostró que el manejo del sistema informativo desarrollado en el Manual de procedimientos facilita a los directivos la toma de decisiones en la práctica, incluyendo la realización de un estudio de mercado que arrojó resultados muy valiosos para la organización.
2. Mediante la aplicación de la técnica juicio de expertos se validó la aplicabilidad del contenido del Manual de procedimientos para la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María, lo que confirma que su concepción por etapas y procesos permite la mejora continua de una manera estructurada y ordenada.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se pueden formular como conclusiones generales las siguientes:

1. El análisis bibliográfico realizado permitió asumir el enfoque de marketing social como el más adecuado para su aplicación al objeto de estudio, así como la consideración del contenido de diferentes Manuales de procedimientos para su adecuación a las características de la gestión comercial de Marina Gaviota Cayo Santa María.
2. Se lograron definir las premisas, los principios y la metodología de trabajo para la elaboración del manual de procedimientos para la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María, que permitió precisar una estructura, ajustada a sus características particulares.
3. Como resultado se obtuvo un Manual de procedimientos que contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse en las cuatro etapas de la dirección del trabajo del departamento comercial, que incluyó la descripción de los procesos de la gestión y la documentación de los procedimientos necesarios para su funcionamiento.
4. Mediante la aplicación práctica del procedimiento correspondiente al Proceso análisis del sistema de información, correspondiente a la Etapa I, se demostró que el manejo del sistema informativo desarrollado en el Manual de procedimientos facilita a los directivos la toma de decisiones en la práctica, incluyendo la realización de un estudio de mercado que arrojó resultados muy valiosos para la organización.
5. Mediante la aplicación de la técnica Juicio de expertos se validó la aplicabilidad del contenido del Manual de procedimientos para la gestión comercial de la Marina Gaviota Cayo Santa María, lo que confirma que su concepción por etapas y procesos facilita el trabajo para el encargado de esta actividad.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de poner en práctica los aportes principales que se obtienen como resultado de la investigación, se sugieren las recomendaciones siguientes:

1. Desarrollar las Etapas III y IV del presente Manual de procedimientos con el fin de completar su contenido para su implantación.
2. Proponer la revisión del manual de procedimientos por la Empresa MARINAS GAVIOTA S.A. con vista a su posible aplicación al resto de las Unidades Empresariales de Base, teniendo en cuenta las particularidades correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Acevedo, E.I. (2002). Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Tesis de Maestría, Facultad de Ingeniería y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
2. Acerenza (2004). Marketing Hotelero. México: Editorial Trillas.
3. Alfaro, T (1992). El Marketing como arma competitiva. Cómo asignar mercados. Valencia: Editorial DELFORN, C.A.
4. Arocha, C y López, M. L. (2000). Aprendizaje para realizar una investigación. Universidad de Carabobo.
5. Atlés, C. (1995). Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos.
6. Ayala, H (2003). Teoría y práctica del turismo. Selección de lecturas. La Habana: Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
7. Beaufond, R. (2006). Marketing Turístico: un enfoque digital estratégico integrado. Disponible: www.monografias.com.
8. Bigné, E, Font, y Andreu, L (2000): Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid.
9. Bigné, E. y Zorío, M. (1989). Marketing turístico: el proceso de toma de decisiones vacacionales. Revista de Economía y Empresa.
10. Borja, L y col (2002) El consumidor turístico. Madrid.
11. Boullón, R. Planificación. Buenos Aires: Ediciones MACCHI.
12. Braidot, N. (1996). Marketing Total. Buenos Aires: Ediciones MACCHI.
13. Cárdenas, F. (1982). Comercialización del turismo. México: Editorial Trillas.
14. Cárdenas, F. (1991). Mercadotecnia y producto turístico. México: Editorial Trillas.
15. Cárdenas, F. (1995). Producto Turístico. México: Editorial Trillas.
16. CEDDET (2005). Creación y diseño de productos y destinos turísticos culturales. Madrid: Curso *on-line*.
17. CIDTUR (2001). Evolución y Tendencias: El mercado turístico de la tercera edad. Enero 2001.

18. Cobra, M (2000). Marketing de servicios: estrategias para el turismo.
19. Colectivo de autores (2005). Turismo: Complete su conocimiento. Escuela de hotelería y turismo de Varadero. Libro electrónico.
20. Colina, J (2006) Marketing Turístico. Disponible en: www.monografias.com.
21. Cruz, R. I (1990). Fundamentos del marketing. Barcelona: Editorial Ariel.
22. Churchill, G (2003). Investigación de mercados. Internacional Thoms Editores. 4ta Edición.
23. De la Colina, J .M. (2009). Marketing Turístico. [Versión electrónica]. Revisado 26 de junio de 2009. Disponible: <http://www.google.com.cu/search?hl=es&q=marketing+en+cuba&meta=&aq=2&oq=marketing>.
24. Danel, P (1990) Fundamentos de la mercadotecnia. Madrid: Editorial Trillas.
25. Fornieles, L. M (2008). Acontecer Turístico: Boletín electrónico semanal de Turismo. No. 45.
26. Frydman, A (1996). La esencia del Marketing de servicios. Argentina: Ediciones MACCHI.
27. González, G (2005) La evolución del turismo en el Caribe en los últimos veinte años. Revista de Turismo en el Caribe.
28. González, M (2005) Planeación estratégica del desarrollo sostenible en Destinos de Sol y Playa. Cayo Las Brujas Santa Clara: Universidad Virtual de Barcelona, 80 pp. Tesis presentada en opción al título de máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales.
29. González, M (2003). Relaciones funcionales básicas que caracterizan el mercado turístico. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
30. Grande, I (2005). Marketing de los servicios. España: ESIC Editorial. 4ta. edición.
31. Gutiérrez, O y Gancedo, N (2000) Cuba, turismo y desarrollo económico. La Habana.
32. González, E (2006). El Turismo Náutico. Curso de desarrollo y Planificación turística. Manuscrito presentado para publicación en imprenta.

33. GEOCUBA-CITMA. (1990). Estudios geográficos integrales de los Grupos Insulares del NE de Villa Clara. Cuba: GEO.
34. Hernández R. (2004). Metodología de la investigación. La Habana.
35. Harari, O (2005). Los seis mitos de la investigación de mercados. Revista Harvard Deusto.
36. Hayes, B. E (1995). Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios.
37. Hemida, Jorge A (1994). Marketing para gigantes y pigmeos. Argentina: Ediciones MACCHI.
38. Hernández R. Fernández, C. y Batista, P. (1999). Metodología de la investigación. México.
39. Hernández, A; Aguiar, A. y Castells, J. (1994). Mercadotecnia y Promoción. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
40. Hernández, A; Díaz, I y Barreiro, L. (2004). Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos. Publicado en Folletos Gerenc
41. Hernández, Y. (2008): Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Información de investigación terminada. Centro de Estudios Turísticos. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
42. Hooley, G. J. y Savedera, J. (1995): Marketing para Pequeñas Empresas Innovadoras. Río de Janeiro: Editorial Expert Boo
43. Horovitz, J. (1992). La calidad del servicio a la conquista del cliente. Madrid: McGraw-Hill.
44. Kotler, P; Bowen, J. y Makens, J. (2005). Marketing para el Turismo. Madrid:
45. Kotler, P; Bowen, J. y Makens, J. (1995). Mercadotecnia para Turismo y Hotelería. New Jersey: Prentice Hall.
46. Kotler, P; Cámara, D; Grande, I y Cruz, I (2000). Dirección de Marketing. Colectivo de autores. Madrid: Pearson.
47. Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

48. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. México: Prentice.
49. Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico. Madrid: McGraw Hill / Interamericana de España. 3ra edición.
50. Larrea, R. (1992). Planificación de empresas industriales. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
51. Linton, I. (1994). El principio de la tela de araña en el Nuevo Marketing: Cómo tejer redes comerciales para satisfacer necesidades locales de los clientes. Madrid: Ediciones Folio, S.A.
52. Lloret, M. C y col (2007). El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara, Cuba. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/.
53. Martínez, C. C. (2007). Apuntes sobre Turismo Náutico. Manuscrito presentado para publicación.
54. Martínez, C. C. (2006). Evolución de las Marinas y otras instalaciones náuticas en el Caribe incluyendo el sur de la Florida. Manuscrito presentado para publicación.
55. Machado, E. L. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos integrados en el Destino Cuba. La Habana: ESEM 76 pp. Tesis presentada en opción al título de máster en Marketing y Comunicación.
56. Manuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). Estrategias de Marketing: teorías y caos. Madrid: Ediciones Pirámides.
57. Marrero, M. (2007) Indicación para la selección de temas para la culminación de estudios de carreras universitarias, diplomados y especialidades de postgrado y maestrías. Ciudad de La Habana. MINTUR. 15 pp.
58. Marrero, M. (2008). Información sobre turismo ofrecida ante los diputados a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana. Periódico Granma (27 de diciembre de 2008) p.4.
59. Martínez, C. C. (2007). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

60. Martínez, J. M. y Jiménez, E. (1990). Introducción General al Marketing. Madrid: Editorial Player S.A. 2da. Edición.
61. Milio, I. (2004). Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. Madrid: Thompson Editores Spain.
62. Millie, P. (1995). Marketing estratégico de productos de alta tecnología: instrumentos de análisis. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
63. Morales Tejón, Clara Efigenia (2007). Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en Agencias de Viajes de Villa Clara. Santa Clara: UCLV 80 p p. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Negocios.
64. Muñiz, R. (2001). Marketing en el Siglo XXI. Madrid: CEF, 242 pp.
65. Nuño, P. (2009). Aplicación del procedimiento participativo para el diseño de un producto turístico náutico integrado en el destino Cayos de Villa Clara. Diseño del producto: En busca del tesoro de Jack Rackham. Tesis de Licenciatura. Facultad de Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
66. Nápoles, Z. (2009). Bases para el diseño, la implementación, seguimiento y mejora del sistema gestión de la calidad en la Unidad Empresarial de Base Marina Gaviota Cayo Santa María. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ingeniería y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
67. OMT. (2008). Barómetro del Turismo Mundial. Volumen 6. Número 1.
68. Ortega, E. (1990). El Nuevo Diccionario de Marketing. Madrid: Editorial ESIC.
69. Paliwoda, S. y col. (1996). La esencia de la mercadotecnia internacional. Universidad de Calgary: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
70. Peñarroja, M. (2005). Philip Kotler: Los 10 principios del nuevo marketing. Disponible: www.alzado.org.
71. Perelló, J. L. (2001). Desarrollo y promoción de productos turísticos. Ciudad de La Habana: Universidad de La Habana.
72. Perelló, J. L. (2006). El mercado turístico del Gran Caribe: Tendencias y desempeño. Conferencia presentada al II Congreso Internacional de Marketing Turístico celebrado en Manizales, Colombia.
73. Pope. J. (1995). Investigación de Mercados. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 9na. reimpresión.

74. Palma, J. (2009). Manual de procedimientos.www.monografia.com. Consultado en septiembre de 2009.
75. Plaskasa.S.A. (2009). Manual de Procedimientos para las áreas de producción, mantenimiento y transporte. Disponible en: WWW.plasksa.org. Consultado en septiembre de 2009.
76. Quintana R. y col. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Montevideo: Editorial TRADINCO.
77. Rodríguez Gómez G., Gil Flores J. y García Jiménez E. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe; 1999.
78. Ramón, A. (2006). La mercadotecnia de la empresa cubana: sus desafíos. La Habana: Editorial Imágenes.
79. Rapp, S y Collins, T. (1991). El nuevo rumbo del Marketing: un gran giro en la concepción del mercado. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
80. Rendón, M; Ruiz, E. y Cabrera, N. (2004). Plan de Marketing del Destino Turístico Trinidad de Cuba. La Habana: ESEM. Tesis presentada en opción al título de máster en Marketing y Gestión Comercial.
81. Revista Retos Turísticos. (2007). Satisfacción de los turistas como una eficaz vía de proyección de la imagen de un destino turístico. No.1, Vol 6.
82. Ries, A y Trout, J. (1997). Posicionamiento. México: McGraw-Hill /Interamericana.
83. Rodríguez, R. (1991). Organización y técnica del turismo. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana: Compilación Universidad de La Habana.
84. Rodríguez, G. (2006). Introducción al Marketing. Disponible: www.monografia.com.
85. Rodríguez, R. J (2003) Marketing e investigación de mercados. Disponible en: www.monografia.com.
86. Rodríguez García, J. L. (2008). Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del informe sobre los resultados económicos de 2008 y los lineamientos del plan económico y social para 2009. Ciudad de La Habana. Periódico Granma (28 de diciembre de 2008) p. 5.

87. Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2009. Los manuales administrativos. Disponible en: [www, srem.mex.com](http://www.srem.mex.com). Consultado en septiembre de 2009.
88. Sacerio, E. (2009). Procedimiento para la segmentación de la demanda turística en entidades hoteleras, tesis de Maestría no publicada, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
89. Sciascia, L. (2009). Marketing Turístico [versión electrónica]. Revisado 26 de junio de 2009. Disponible en: www.marketingenred.net/Marketing-Turismo.htm
90. Santesmases, M. (1999). Marketing, Conceptos y Estrategias. Madrid: Ediciones Pirámides, S.A.
91. Secretaría de turismo. (1990). Manual de administración hostelera. México: Editorial Limusa.
92. Serra, A. (2002). Marketing Turístico. Madrid: Ediciones Pirámides, S.A. 1ra Edición.
93. Sitio del Gobierno de la República de Cuba. (2004). Desarrollo Económico del Turismo. Disponible en: www.cubagob.cu/deseeco/turismo.htm.
94. Soler, O (2004) El Turismo en Cuba: Economía y Estrategia Sociopolítica. La Habana: Ediciones Balcón.
95. Stoner, J. F. (1995). Administración. México: Editorial McGraw-Hill. 5ta. edición.
96. Unidad de investigación en Psicología Comercial. (1998). Elaboración de un instrumento de medición de la imagen de marca de Galicia (IMG). Un enfoque basado en el análisis objetivo del producto y la percepción directa de los consumidores. Universidad de Santiago de Compostela. Disponible en: <http://www.usc.es/psicom>.
97. UCLV. (2009). Memorias de Teoría y Práctica del Turismo. Maestría en Gestión Turística. Edición No 1.
98. Vega, A. (2009). Marketing de servicio [versión electrónica]. Revisado 26 de junio de 2009. Disponible en: www.forobuscadores.com/marketing-servicios-articulo.php.

99. Valls, J. F. (2003). Ociotipos europeos comparados. Madrid. Departamento de Dirección de Marketing y Centro de Dirección Turística.
100. Vela, C. y Bocigas, O. (1992). Fundamentos del Marketing. Madrid: Editorial ESIC.
101. Velásquez, J. M. (1996). Marketing Turístico. Santa fé de Bogotá.
102. Vogelier, R. C. y Hernández A. E. (1997). Estructura y organización del mercado turístico. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2da. edición.
103. *Wikipedia* (2008). Enciclopedia electrónica. Disponible en: www.wikipedia.com. consultado en diciembre de 2008.
104. Zikmund, W. G (1998) Investigación de Mercados. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

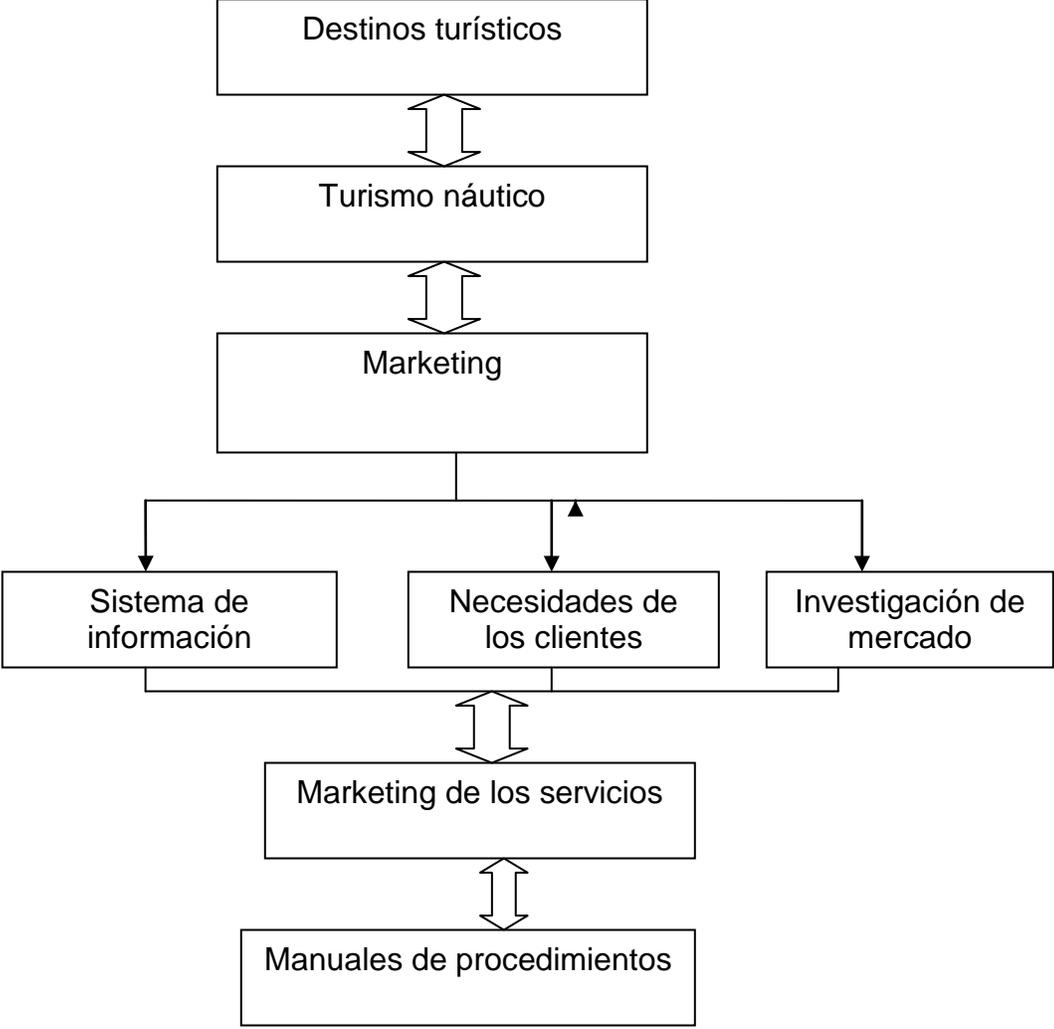
Anexo No 1. Situación geográfica y características de MARINAS GAVIOTA S.A.

Marinas	Lugar y características
Marina Gaviota Cayo San Antonio	Pinar del Río, específicamente en playas las Tumbas.
Marina Gaviota Varadero	Localizada al final de la autopista Sur, en el extremo este de la hermosa playa de Varadero, considerada una de las más espectaculares del mundo por la calidad de sus fondos, aguas, arenas. Posee una moderna flota de embarcaciones, caracterizada por sus catamaranes y 35 atraques que se ampliarán en breve, lo que consolida sus servicios de marina internacional. Por otra parte, se ofrecen almuerzos en Cayos Vírgenes, excursiones diarias de paseos y pesca, baños con delfines, buceo, snorkeling en la barrera coralina, un parque submarino, el mágico cayo Las Piedras y las delicias de su restaurante El Galeón, especializado en pescados y mariscos.
Marina Oriente	Bahía de Vita, con un canal de acceso de 100 m de amplitud máxima y 30 m de mínima, que permite el uso del radar y la navegación nocturna; posee 38 atraques con servicios de agua, electricidad, TV satélite y brinda servicios de combustible, telefonía internacional, baño, lavandería, restaurante y recogida de desechos. Su entorno se caracteriza por una amplia zona de playa y montañas, con una barrera coralina de rica flora y fauna.

Marina Gaviota Cayo Santa María	En el centro de Cuba, exactamente en cayo Las Brujas, unido a tierra por un extenso pedraplén, posee 30 atraques, servicio de agua, electricidad, baño, bar. Su entorno se caracteriza por una naturaleza virgen, con barreras coralinas de rica flora y fauna.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No 2. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-referencial.



Fuente: Elaboración propia

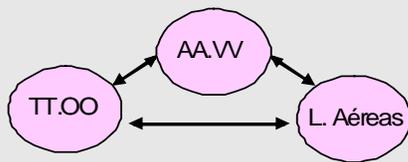
Anexo No 3. Definición de turismo.

Definición de Turismo (Licenciatura en Turismo en Cuba)

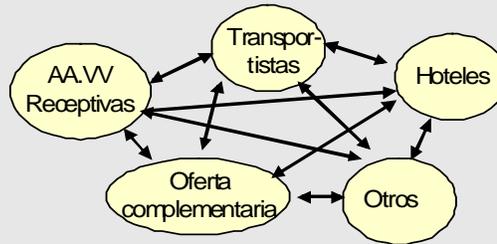


“el conjunto de **fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales** que se generan entre:

Prestatarios de servicios en el mercado **emisor**,



las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de **destino**,



los **gobiernos** de los lugares emisores-receptores, y



Comunidades locales de acogida

con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”.

Fuente: Licenciatura en Turismo en Cuba. UCLV. (2009)

Anexo No 4. Concepto de destino turístico. .

Rodríguez Fariñas R. (2005): *Gestión de Destinos Turísticos*, p.9. La Habana.

"Zona o Destino Turístico es un espacio geográfico que posee recursos y condiciones para el desarrollo del turismo y donde se establece una infraestructura y un conjunto de instalaciones propiciadoras de esa actividad".

Fuente: Nuño, P. (2009)

Anexo No 5. Clasificación por función de los destinos turísticos.

Clasificación	Descripción
Destino único	En este caso el destino visitado tiene diversas actividades para realizar y los turistas podrían no desear visitar otro lugar. Por ejemplo, ir a Nueva York para una semana de vacaciones.
Destino como sede central y visita a los alrededores	El turista viaja a un destino específico, que será el "centro de las operaciones", y desde el cual se harán visitas cortas a otros lugares. También puede ser el caso de una segunda visita por el turista a lo que previamente hubiera sido un destino único, con la intención de ver otros lugares fuera de la ciudad principal, o una primera visita a un lugar principal pero más pequeño.
Circuito	Algunos turistas viajan a un destino y en lugar de tomar una sede central, deciden ver diversos lugares desplazándose de uno a otro, en vez de volver siempre al mismo centro.

Fuente: Nuño, P. (2009)

Anexo No 6. Clasificación por productos de los destinos turísticos

Clasificación	Descripción
<i>Destino urbano</i>	Los destinos urbanos están mayormente relacionados con el turismo de negocios y el turismo histórico-cultural, aunque las motivaciones de viaje pueden ser diversas. Los valores patrimoniales son la materia prima para la conformación de recursos y atractivos turísticos.
<i>Destino de costa</i>	Los destinos costeros están estrechamente relacionados con la modalidad sol y playa y los turistas vacacionales. Son destinos altamente estacionales, pues dependen de las características climatológicas que a su vez responden a las distintas estaciones del año.
<i>Destino de montaña</i>	Este tipo de destino es también de tipo vacacional y se vincula con el turismo de naturaleza y de aventuras.
<i>Destino rural</i>	Con el objetivo de diversificar las fuentes de ingresos para las comunidades rurales, estas ponen en valor turístico las técnicas agrícolas, así como los ambientes rurales y la riqueza cultural campesina que poseen. Es una muy buena experiencia para aquellas personas que nunca han entrado en contacto con ambientes naturales.
<i>Destino sin explorar</i>	Estos son destinos como un desarrollo turístico limitado, con poca infraestructura y servicios. Poseen el atractivo de ser espacios prácticamente

	<p>vírgenes o con muy poca explotación. Son excelentes para aquellos turistas que están siempre en busca de lo nuevo.</p>
<p><i>Destino único, exótico, exclusivo</i></p>	<p>Este tipo de destinos se comercializa bajo la idea de obtener una experiencia única en la vida, ya sea por las características exóticas del lugar o por actividades exclusivas que en él se realicen. Con frecuencia se utilizan mecanismos de control del flujo de turistas para crear la imagen de exclusividad del destino.</p>

Fuente: Nuño, P. (2009)

Anexo No 7. Principales instalaciones náuticas recreativas en los países del Caribe.

Zona	Instalaciones náuticas
Islas Vírgenes	37 marinas 40 centros de buceo 53 astilleros 46 operadores de negocios de deportes náuticos. 30 negocios de charter.
Islas Sotavento	22 marinas 46 centros de buceo 53 astilleros y talleres de reparación 10 negocios de pesca 5 negocios de deportes náuticos
Islas Barlovento	26 marinas 21 astilleros 21 operadores de pesca 38 negocios de charter 25 centros de buceo
Bahamas y Turku and Caicos	65 marinas 26 centros de buceo 14 astilleros 8 negocios de charter
Cuba	20 marinas (500 amarres) 35 centros de buceo 12 astilleros 5 negocios de charter

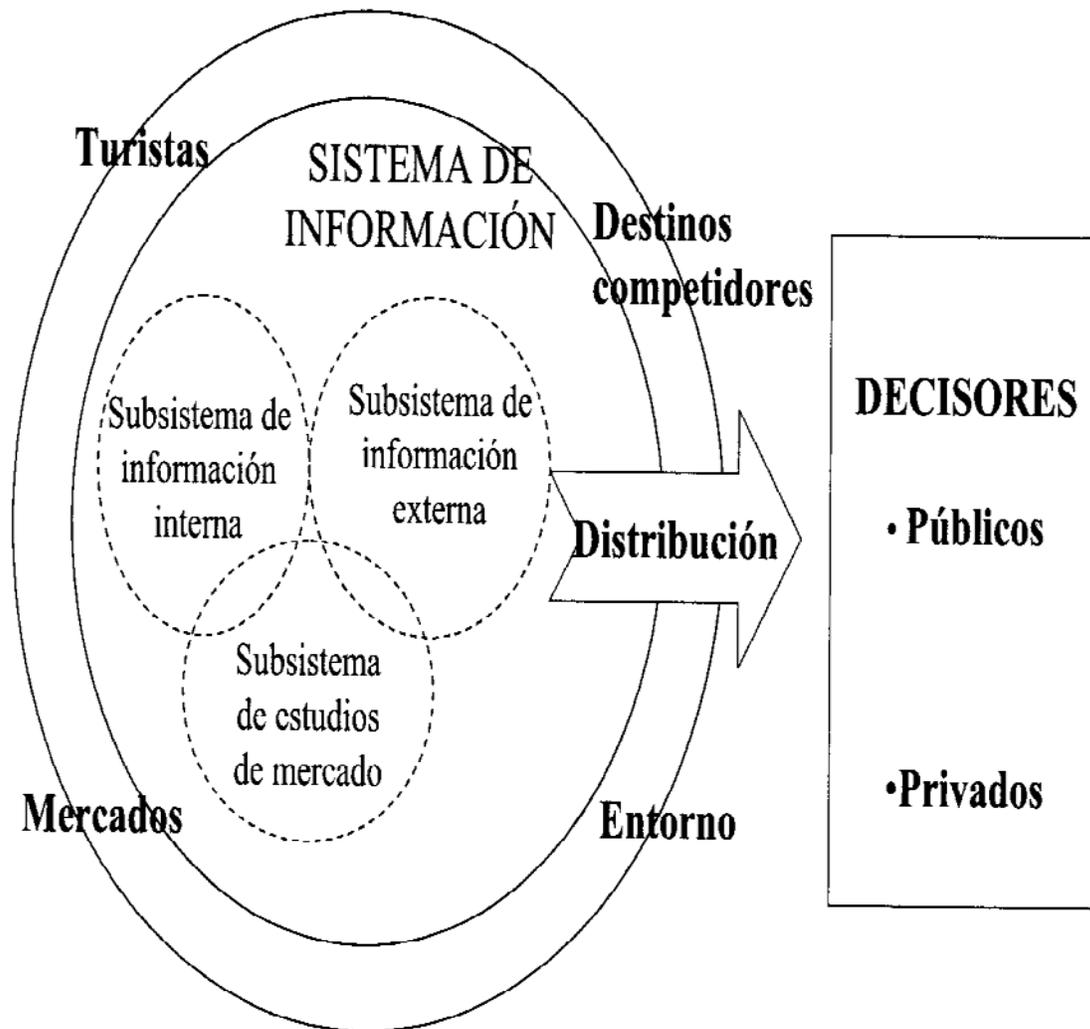
Fuente: Martínez. (2007)

Anexo No 8. Diferencia entre el enfoque de venta y marketing

Enfoque de Marketing	Punto de arranque	Enfoque	Significa	Terminación
Venta	Producción	Productos existentes	Venta y promoción	Beneficios mediante volumen de ventas
Marketing	Mercado	Necesidades del cliente	Marketing integrado	Beneficios mediante satisfacción del cliente

Fuente: Kotler, Brown y Makens. (2005)

Anexo No 9. Sistema de información de marketing.



- El subsistema de registro de información interna se nutre de información propia de la organización.
- El subsistema de información externa, referido a la información generada externamente y en la que las Cuentas Satélites Regionales juegan un papel fundamental.
- El subsistema de estudio de mercados, que incluye aquellas necesidades de información que de modo específico requiere la organización para la adopción de decisiones concretas. Contiene un variado grupo de instrumentos y técnicas por el carácter específico de estos estudios.

Fuente: Bigné. (2005)

Anexo 10. Características diferenciales del turismo con respecto al producto tangible.

Intangibilidad	Significa que no puede ser percibido por los sentidos, que no se puede formar una imagen o representación mental del mismo.
Inseparabilidad	Implica que no puede separarse de quien lo presta. La producción va unida al consumo.
Variabilidad	El producto turístico intercambio presenta mayor variabilidad que en un producto tangible. Por la heterogeneidad en la prestación de los servicios.
Caducidad	Si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse para ser utilizados posteriormente.
Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda	No es estable en el año; establece períodos de altas y bajas.
Interdependencia	Se interrelacionan entre sí varias empresas, dependiendo una de la otra.

Fuente: Serra. (2003)

Anexo No 11. Etapas en el posicionamiento del producto

a) Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo con las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, las cuales reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera que se obtenga una clara visión de cómo es percibido y cómo está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación con la competencia.

b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea con respecto al servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores, a partir del posicionamiento actual.

c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Fuente: Vega. (2009)

Anexo No 12. Criterios para segmentar

Criterios objetivos: Son fáciles de medir.

- Variables demográficas: Sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar.
- Variables socioeconómicas: Renta, ocupación, nivel de estudios. Estas variables se suelen combinar estas con la clase social.
- Variables geográficas: Nación, región, hábitat.

Criterios subjetivos: Son difíciles de medir.

- Variables psicográficas: La personalidad y los estilos de vida.

Criterios específicos objetivos:

- Segmentación por uso. Grandes usuarios, medianos, ocasionales.

Criterios específicos subjetivos:

- Segmentación por beneficio. Hace referencia al beneficio buscado por el consumidor.
- Actitudes, percepciones y preferencias. Muy cambiantes.

Fuente: Vega. (2009)

Anexo No 13. Estrategias de segmentación

Tipo	Estrategia
Estrategia indiferenciada	La misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción para todos los segmentos, de manera que considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para esto se basa en las características comunes de los segmentos.
Estrategia diferenciada	Desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivo detectado, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.
Estrategia concentrada	Es la estrategia del especialista que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

Fuente: Vega. (2009)

Anexo No 14. Definición de investigación de mercado según varios autores

Autor	Definiciones
Kotler (1992)	Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.
American Marketing Association	La investigación comercial es la función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con el profesional del marketing a través de la información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas comerciales, generar, adaptar y evaluar las acciones comerciales, controlar su desarrollo y fomentar el conocimiento del marketing como un proceso. La investigación comercial especifica la información necesaria para tratar esos temas, diseña el método de obtención de información, dirige y lleva a cabo el proceso de obtención de datos, analiza los resultados y los comunica a los interesados.
Patricia Danel (1990)	La aplicación de los principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásicos y de encuesta, en la búsqueda de un conocimiento más preciso sobre la conducta de los consumidores y del mercado para lograr una comercialización más eficaz. Es recolectar, tabular y analizar sistemáticamente la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios
Bigné y Grande (2000)	La investigación de mercado se utiliza frecuentemente por los organismos que gestionan los destinos turísticos para identificar los tipos de cliente que puedan atraerse (demanda potencial), así como los motivos por los que otros consumidores no desean visitarlos.

Fuente: Sacerio, E. (2009)

Anexo No 15. Clasificación de los componentes del producto según sea orientado

Orientación	
Orientado hacia el turista	Todas las actividades económicas relacionadas con el turismo, bienes y servicios que son producidos fundamentalmente para el consumo de los turistas y que logran un beneficio económico para sus productores. Estos pueden ser servicios de hospedaje, alimentación, guías de turistas, información y otros.
Orientado a los residentes	Bienes y servicios que son producidos principalmente para el uso y consumo de la población local, como puede ser la infraestructura, la seguridad, farmacias y hospitales, tiendas y muchas otras.
Producto integrado	Es la totalidad de bienes y servicios que el turista requiere mientras se encuentra lejos de casa, y que en términos generales es la suma de los bienes y servicios de las dos categorías anteriormente mencionadas. Se puede explicar el Producto Turístico con sus variados componentes que pueden o tienen que estar presentes, en mayor o menor grado en cualquier destino que pretenda activar el turismo

Fuente: De la Colina, J.M. (2009)

Anexo No 16. Distintas políticas de desarrollo y planificación de producto

Políticas de desarrollo y planificación del producto	Estrategia
Mantenimiento de la línea de productos	Ésta es la política que estandariza el producto. La llevarán a cabo empresas que, por falta de infraestructura y recursos, no puedan adaptar el producto a los mercados exteriores, o bien aquellas que consideren innecesaria.
Incorporación de nuevos productos.	<p>La introducción de nuevos productos en mercados exteriores puede realizarse de varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Mediante la compra de una empresa cuyos productos se incorporen a la línea comercializada en mercados exteriores. También existe la posibilidad de optar por un contrato de licencia de fabricación, o incorporar el producto fabricado por otra empresa a su línea de productos.-Adaptar ideas o productos fabricados y distribuidos por otras empresas: este tipo de empresa no es líder.- Desarrollo de producto y fabricación propia: Las distintas fases por las que atraviesa el desarrollo de un nuevo producto desde el inicio hasta su lanzamiento al mercado son los siguientes: generación de ideas, filtraje y contrastación de estas, análisis del negocio,

	desarrollo y test del prototipo, desarrollo y test de producto y lanzamiento internacional del producto.
--	--

Fuente: De la Colina, J.M. (2009)

Anexo No 17. Fases de creación de un producto internacional

1. Modificación de las características del producto.

Un producto que se encuentra en la fase de madurez o declive en su ciclo de vida podrá mejorar su situación en el mercado haciendo modificaciones, ya sea de un producto en sí, su envase o cualquiera de sus atributos.

La introducción en un mercado distinto del doméstico podrá hacerse si se modifica alguno de los atributos del producto en aras de adaptarlo a las características de la demanda y los gustos de los nuevos consumidores potenciales.

2. Búsqueda de nuevos usos de los productos.

El ciclo de vida internacional de un producto se puede ampliar encontrando nuevos usos del mismo al introducirlo en nuevos mercados.

En algunos casos para conseguir un nuevo uso del producto en un nuevo mercado será necesario modificar alguna de sus características.

3. Eliminación del producto.

Estudios realizados sobre la aportación de beneficios de los distintos productos a la cuenta de resultados de las empresas coinciden en señalar que la tercera parte de los productos contribuyen a las tres cuartas partes de las ventas y beneficios. Sin embargo, este hecho no induce a las empresas a prescindir de aquellos productos aparentemente menos rentables, ya que muchas veces estos productos no rentables ayudan a vender mejor los productos "estrella". Una mayor variedad de productos ofrecida al mercado ayuda a incrementar la facturación global de la empresa.

Sin embargo, el ciclo de vida internacional de un producto, aunque más largo que el ciclo de vida nacional, no es infinito.

Hay productos que no son rentables para la empresa o que llegan a producir pérdidas no compensadas por algún tipo de beneficio, económico o no económico. En ese momento hay que estudiar la conveniencia de su eliminación. Se tendrá que analizar si el producto se elimina de la línea de producción de la

empresa, o sólo deja de comercializarse en algunos mercados, y continúan su distribución en los de mayor demanda.

La competencia puede obligar a la retirada del mercado de un producto cuando se lanza un producto sustitutivo que aporta una mayor utilidad al consumidor o se vende a un precio más competitivo.

Fuente: De la Colina, J. M. (2009)

Anexo No 18. Factores que influyen en el mix del producto/mercado

Factores internos.

Los objetivos de la empresa, sus recursos y el beneficio potencial esperado

Los objetivos generales de la empresa para salir a los mercados exteriores pueden ser muy variados: diversificación de riesgos, mayor utilización de la capacidad productiva, economías de escala, crecimiento rápido, hacer frente a la competencia, etc.; en otros casos la internacionalización obedecerá a la necesidad de dar la salida a excedentes que no ha podido vender en su mercado doméstico. Cuando la empresa tiene una política orientada al mercado, el objetivo de su posicionamiento en mercados exteriores será conocer las necesidades de los consumidores extranjeros para fabricar el producto que demandan.

Los recursos e infraestructuras de la empresa son determinantes directos de la oportunidad de entrada de un producto en mercados exteriores o de la amplitud de la línea de productos a comercializar. La empresa con recursos limitados solo podrá introducirse en los mercados más accesibles, previendo las posibilidades de incremento de la demanda y su capacidad productiva para hacer frente al aumento de pedidos cuando comienza sus actividades en un mercado exterior. Una falta de capacidad para atender una demanda ya creada puede convertirse en una barrera que impida la entrada y desarrollo del mercado en una fase posterior.

Lógicamente, la expectativa de beneficio por la introducción de productos en mercados exteriores es también una variable importante en cuanto a la selección de mercados y productos que recibirán una atención prioritaria.

La forma de entrada en mercados exteriores

Asimismo, la estrategia que la empresa adopte para acceder a los mercados exteriores es un factor interno que influirá en la decisión del mix producto o líneas de productos/mercado.

Suponiendo que el resto de los factores no se alteren, cuando la empresa accede a un determinado mercado a través de cesión de licencias o contratos de fabricación estará más limitada en la variedad de productos de la línea a

introducir que si la forma de entrada es la exportación, de establecimiento de una sucursal de ventas o la fabricación propia en el mercado exterior. La diferencia radica en la libertad de elección por parte de la empresa.

En las formas de entrada en las que tenga que contar con otras empresas, la decisión dependerá de las dos partes; mientras que en el caso de la exportación, sucursales de venta o establecimientos de fabricación propios, el poder de decisión y el control son totalmente suyos.

Factores externos.

Las demandas de los consumidores/clientes

Las demandas incluyen las necesidades, los gustos, las condiciones de uso y los hábitos de los consumidores o clientes potenciales. Estarán influidas, sobre todo, por los valores culturales y sociales, así como por la imagen del país de origen del producto.

La importancia de este factor radica en que sirve para determinar la oportunidad en cuanto a comercialización de un producto o línea de productos en un conjunto de mercados exteriores o en cada uno de ellos aisladamente.

La competencia

La empresa tendrá que analizar la línea de productos ofrecida por los distintos competidores en los mercados exteriores donde quiera operar. En ocasiones decidirá introducir en el mercado exterior líneas de producto complementarias a las de la competencia; otras veces entrará compitiendo directamente con otros proveedores porque considere que su producto tiene una ventaja competitiva, ya sea en calidad, precio, red de comercialización, etc.

El ciclo de vida internacional del producto

De acuerdo con la teoría del ciclo de vida internacional del producto, la demanda crece primero en el país de origen y en otros mercados de avanzado desarrollo industrial. Posteriormente surge en los mercados menos desarrollados.

Normativas y exigencias legales sobre el producto

Se incluyen las exigencias legales (técnicas, sanitarias, medioambientales) sobre cualquiera de los atributos del producto. También los aranceles, otros impuestos

y barreras a la importación. En conjunto, todos estos elementos incentivarán o desmotivarán la entrada de un producto en un mercado determinado.

Infraestructura y canales de distribución en el mercado de destino

Los canales de distribuciones existentes, la infraestructura de transportes y comunicaciones y, en general, cualquier factor en el que deba apoyarse la política de producto influirán en las posibilidades de comercialización en mercados exteriores.

Nivel de desarrollo económico

Normalmente la línea de productos que una empresa comercializa varía desde los más simples a los más sofisticados. El nivel de desarrollo económico de un país será también una circunstancia condicionante a la hora de seleccionar la línea de productos que se quiere introducir.

Fuente: De la Colina, J. M. (2009)

Anexo No19. Aspectos que incluye un Manual de procedimiento.

a) Identificación

Este documento debe incorporar la información siguiente:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer lugar las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

b) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubre los procedimientos dentro de la administración pública federal. Los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macroadministrativos y procedimientos mesoadministrativos o sectoriales.

f) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

g) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, con el objetivo de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Concepto (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de su

realización. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

j) Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica a éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

k) Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y formas de elaboración de los manuales de procedimientos, los cuales sirven de apoyo para su uso o consulta.

Anexo No.20. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos
Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los **datos** tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los **requerimientos, fases y procedimientos** que fundamentan la ejecución del trabajo.

Primer paso: Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un **coordinador**, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información. Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

Segundo paso: Delimitación del universo de estudio

Los responsables de realizar los manuales administrativos de una organización tienen que **definir y delimitar su universo de trabajo** para estar en posibilidad de actuar en él; para ello deben realizar:

a) Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las

fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

b) Contar con diversas fuentes de información

-Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Instituciones:
- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

-Archivos de la organización:

- General
- De las áreas de estudio.

-Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

-Áreas de trabajo:

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

*Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten a la organización el acceso a información interna o externa que sirven como soporte al estudio.

d) Preparación del Proyecto.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el **documento de partida** para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

-Propuesta técnica (que debe de incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: beneficios que se espera obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.

Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

e) Programa de trabajo

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

Tercer paso: Presentación del proyecto a las autoridades competentes

a) Participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tiene la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.

Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.

Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

b) Responsable de su autorización

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe poner en conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito la labor de integración del manual se vería seriamente afectada.

Cuarto paso: Captación de la información

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

a) Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el Manual.

Por ello se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogenizar la información.

Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

b) Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- Investigación documental:

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

- Consulta a sistemas de información:

Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

- Encuesta:

Este método implica la realización de entrevistas personales sobre la base de una guía de preguntas elaboradas con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción

comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

- La entrevista

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes con el objetivo obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

-Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.

-Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar.

-Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

-Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa según sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Para apoyar y/o agilizar la captura de información se puede emplear el **muestreo**, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero la información es homogénea en virtud de normas de operación y requisitos uniformes, se establece la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de encuestar o investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a cada uno de los empleados.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las características y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo -muestra- que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta tengan validez.

- Observación directa

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento consiste en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

Quinto Paso: Integración de la información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos en aras de poder preparar su análisis:

a) Cómo clasificar la información

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accediendo a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área,

sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También es recomendable que conforme se reúnan datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

b) Áreas para agrupar la información

Antecedentes:

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

Situación actual.

Se toma en cuenta los aspectos siguientes:

- Objetivos
- Estructura orgánica
- Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

Sexto paso: Análisis de la información

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de

conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el Manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

a) Técnicas de apoyo para el análisis

Esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y así determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la información técnica del líder o

responsable en función del tipo de Manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del grupo de trabajo.

Este tipo de instrumento se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implantación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

Organizacionales:

- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de estructuras
- Árbol de decisiones
- Auditoría administrativa
- Autoevaluación
- Control total de calidad
- Estudio de factibilidad
- Estudio de viabilidad
- Benchmarking
- Desarrollo organizacional
- Reingeniería organizacional
- Reorganización

Cuantitativas:

- Análisis de series de tiempo
- Correlación
- Modelos de inventario
- Modelos integrados de producción
- Muestreo
- Números
- Números índices
- Programación dinámica

- Programación lineal
- Simulación
- Teoría de colas o de líneas de espera
- Teoría de los grafos
- Teoría de las decisiones

Séptimo paso: Preparación del proyecto del manual

Una vez que se cuenta con toda la información del Manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, con vista a la revisión del contenido y presentación de cada apartado.

a) Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

b) Estructuración

Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

Octavo Paso: Formulación de recomendaciones

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

a) Tipos de recomendaciones;

De mantenimiento: preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De eliminación: supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.

De adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.

De combinación: intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.

De fusión: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.

De modificación: cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.

De simplificación: reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.

De intercambio: redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

b) Elaboración del informe

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta generalmente de los siguientes elementos:

Introducción: es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

Parte principal o cuerpo: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.

Conclusiones y recomendaciones.

Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Noveno paso: Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará:

a) A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta de un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el capitulado siguiente:

- **Introducción:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- **Propuestas de mejoramiento:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- **Estrategia de implantación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.
- **Seguimiento, control y evaluación:** precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

-Órgano de Gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

- A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

Décimo Paso: Reproducción del manual

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, entre las normas más aceptadas para este tipo de documento se tienen:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28 x 21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones e impresos.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los elementos siguientes:

- Nombre oficial de la organización.

- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

Undécimo: Paso: Implantación del Manual

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

a) Métodos de implantación

La selección de método para implantar Manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos -en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto en los cuales se destinan recursos y una atención especial, no puede realizarse de igual forma en toda la organización.

- Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, con un volumen considerable de recursos donde hay que garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

b) Acciones de implantación del Manual

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, sobre la base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas del mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

Decimosegundo Paso: Revisión y actualización

- La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

-Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del Manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

-Establecer un calendario para la actualización del Manual

-Designar un responsable para la atención de esta función.

Decimotercero: Paso: Mecanismos de información

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que la necesiten. Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del Manual.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del mismo, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

Fuente: Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos

Anexo No 21. Nótese en las imágenes la transparencia de las aguas para la práctica de deportes náuticos asociados.



Anexo 22. Instalaciones hoteleras construidas en la Cayería Norte de Villa Clara.



Hotel Sol Cayo Santa María



Hotel Meliá Cayo Santa María



Hotel Meliá Las Dunas



Hotel Ensenachos

Anexo No 23. Infraestructura de apoyo



Pedraplén Caibarién – Cayo Santa María con 48 km de longitud



Marina Cayo Santa María en desarrollo



Espacio para la construcción del Delfinario

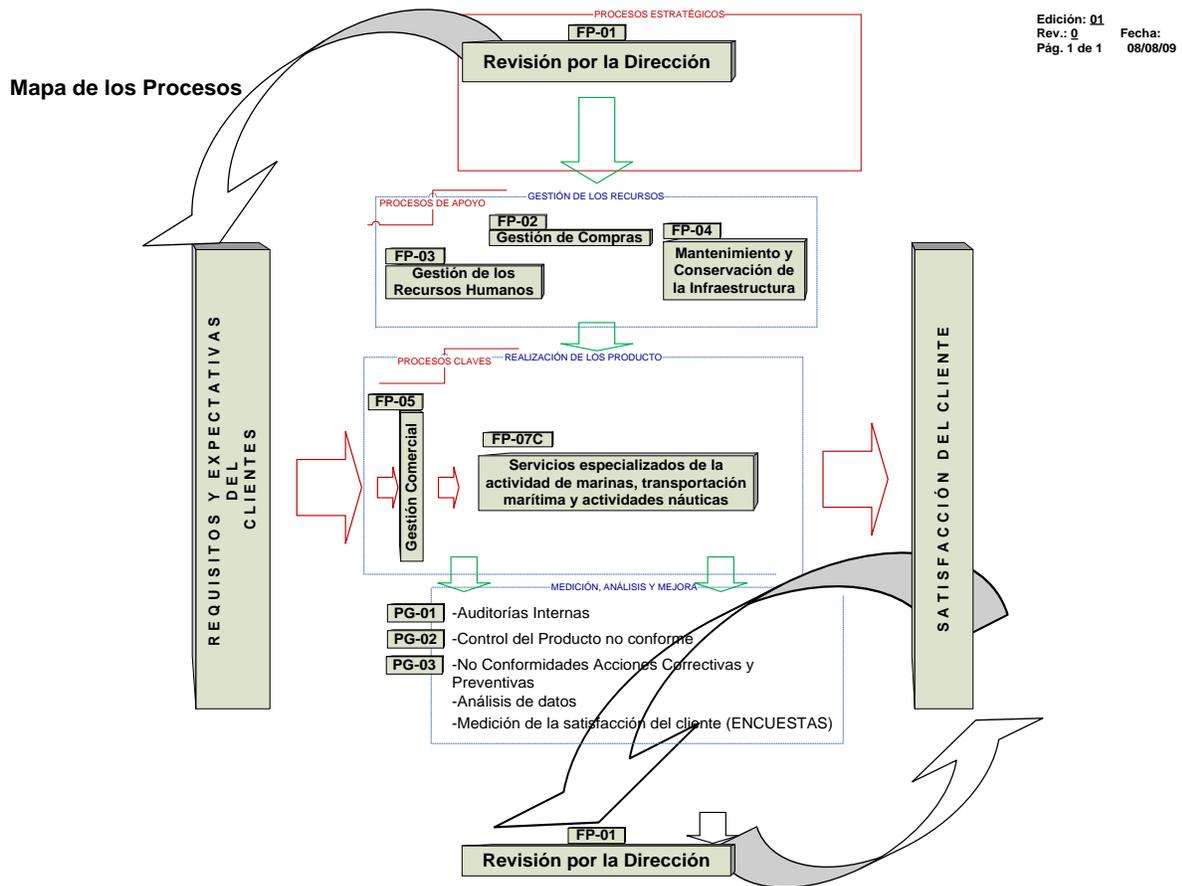


Aeropuerto de cayo Las Brujas

Anexo No 24. Vista parcial del Gran Parque Nacional “Los Caimanes”



Anexo No 25. Mapa de procesos



Anexo No 26. Ficha de proceso comercial

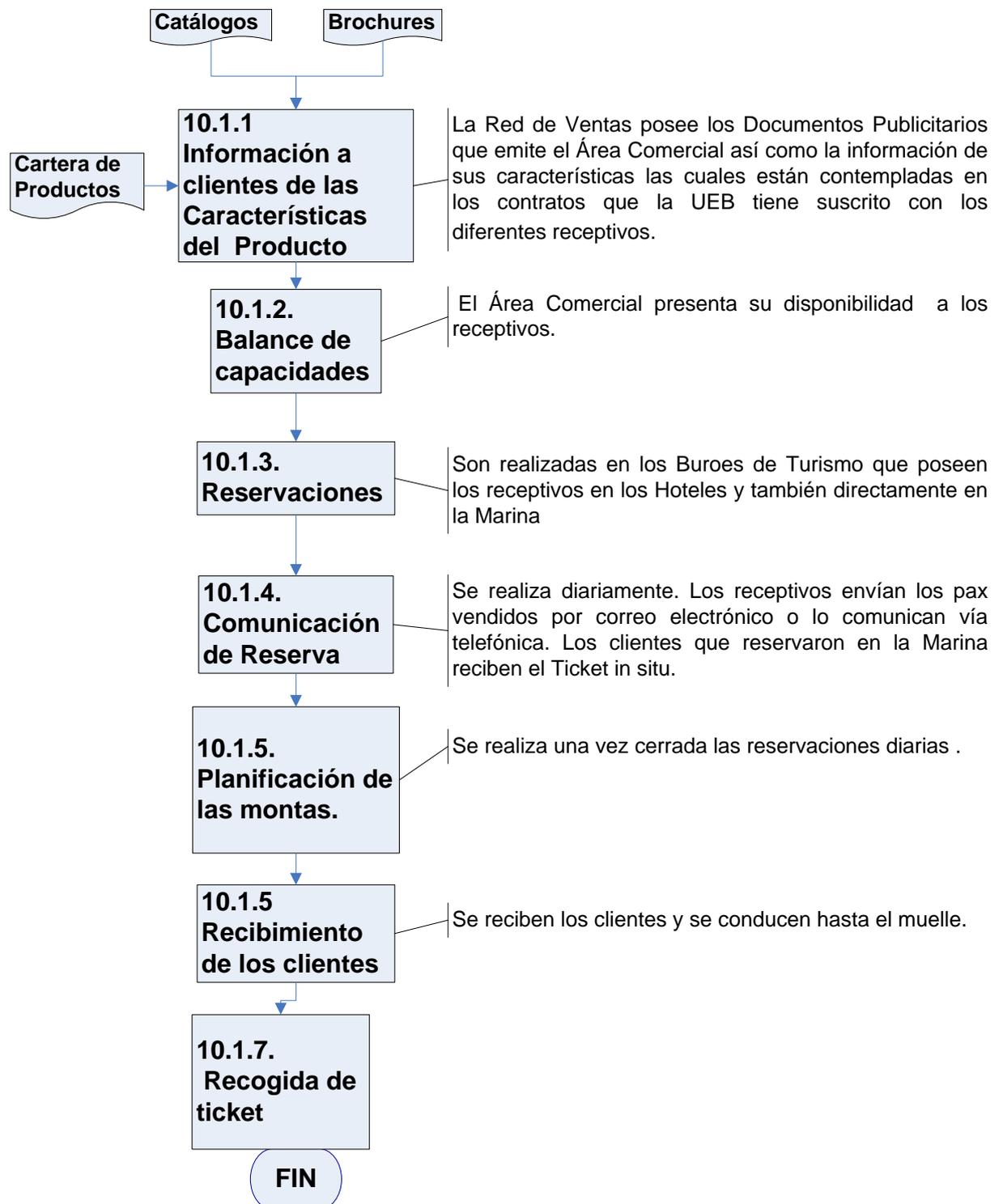
ÍNDICE

1. Propietario del Proceso.	150
2. Participa.....	150
3. Objetivo.	150
4. Alcance.....	150
5. Documentación relacionada.	150
6. Entradas.	151
7. Proveedores.	151
8. Resultados.....	151
9. Clientes.....	151
10. Desarrollo del Proceso.	152
11. Controles.	153
12. Indicadores de eficacia.	153
13. Registros.	153

<p>1. Propietario del Proceso.</p> <p>Responsable del Área Comercial y responsables de los Clubes de Buceo en la UEB de MARINA GAVIOTA Cayo Santa María</p>	<p>2. Participa.</p> <p>Técnico en comercialización del producto turístico.</p> <p>Instructor principal del Club de Buceo.</p>
<p>3. Objetivo.</p> <p>Revisar, controlar y evaluar la eficacia de la comercialización de los servicios náuticos y de marina que oferta la UEB MARINA GAVIOTA Cayo Santa María</p>	
<p>4. Alcance.</p> <p>Es aplicable a la comercialización de los servicios náuticos y de marina que oferta la UEB MARINA GAVIOTA Cayo Santa María dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad implantado en esta unidad.</p>	
<p>5. Documentación relacionada.</p> <p>Política Comercial UEB MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA</p> <p>Plan de Marketing UEB MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA</p> <p>Cartera de Productos UEB MARINA GAVIOTA CAYO SANTA MARÍA</p> <p><u>TRANSPORTACIÓN MARÍTIMA</u></p> <p>- ESP.</p> <p><u>CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES NÁUTICAS</u></p> <p>- ESP.</p> <p><u>ESPECIFICACIONES DE CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES NÁUTICAS:</u></p> <p>- ESP</p> <p><u>DOCUMENTOS PUBLICITARIOS:</u></p> <p>- Catálogos</p> <p>- Brochures</p> <p><u>CONTRATACIÓN:</u></p> <p>- Transgaviota</p> <p>- Agencia de Viaje Gaviota Tour Centro</p>	

<p>6. Entradas.</p> <p>Reservas de la Agencias de Viajes y Turoperadores mediante vía telefónica y fax al centro de operaciones de Gaviota Tour Centro Solicitudes de los clientes personalmente en la Marina</p>	
<p>7. Proveedores.</p> <p>Centros de Reservas de las Agencias de Viajes</p>	
<p>8. Resultados.</p> <p>Reservaciones realizadas (pax)</p>	<p>9. Clientes.</p> <p>Turistas Vendedores de las Agencias de Viajes</p>

10. Desarrollo del Proceso.



11. Controles.

1er Control: % de utilización de la flota

2do Control: Incidencia en la transportación

12. Indicadores de eficacia.

Ind1: Movimiento de clientes

$$\text{Ind1} = \frac{\text{Turistas físicos}}{\text{Disponibilidad en el período}} \times 100 \geq 94\%$$

Evalúa: Área de Comercial.

Frecuencia: Mensual

Criterio de eficacia del proceso: Si el indicador calculado cumple el criterio de eficacia definido.

13. Registros.

- **REG.FP-05.1 Incidencia en la transportación**

Anexo No 27. Cuestionario de cliente

Nacionalidad:_____ Edad _____ Agencia_____

Estimado cliente:

Estamos realizando un estudio sobre sus preferencias en las opciones que se ofertan para su tiempo libre, con el objetivo de poder satisfacer sus expectativas, por tanto, sus opiniones nos resultarían muy provechosas con vista a mejorar el producto que ofertamos.

Conteste cada pregunta según sus preferencias, recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, lea detenidamente cada pregunta y por favor conteste todas.

Marque con una X según corresponda a sus criterios

1. ¿Cuáles excursiones usted prefiere hacer?

_____ Náuticas _____ Terrestres

2. ¿Conoce usted que en su hotel puede comprar excursiones náuticas?

Sí _____ No _____

3. ¿Conoce que se ofertan excursiones en catamarán?

Sí _____ No _____

Cuáles _____

5. ¿Ha realizado la excursión Catamarán Jornada completa?

En Cuba _____ En otro país _____ Nunca _____

6. ¿Sabe usted en qué consiste?

Sí _____

No _____

7. ¿El precio de la excursión catamarán jornada completa que se oferta es adecuado?

Sí _____

No _____

Porque _____

8. ¿Cómo le gustaría disfrutar de una excursión en catamarán?

Por favor, una vez que conteste la encuesta déjela en su habitación para que la camarera la recoja

Gracias.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No 28. Cuestionario de representantes.

Agencia que representa: _____

Hotel: _____

Receptivo al que pertenece: _____

Estimado representante:

Estamos realizando un estudio sobre las opciones que ofrece Marina Gaviota Cayo Santa María con el objetivo de incrementar la satisfacción de nuestros clientes, los cuales ustedes representan y que en la mayoría de los casos los clientes les transmiten sus criterios, recomendaciones y necesidades no cubiertas, con el objetivo de ofrecer un producto con mayor calidad, por lo que su opinión es de gran importancia para nuestro trabajo

Conteste cada pregunta según sus criterios. Recuerde que no hay respuesta mala ni buena, lea detenidamente cada pregunta y por favor conteste todas.

1. ¿Qué mercado usted asiste?

2. ¿Cuáles son las características fundamentales del mercado?

-Promedio de estancia _____

-Motivo de viaje _____

- Frecuencia de viaje _____

-Hacen excursiones náuticas _____

- Otras, enúncielas _____

3. Marque con X el perfil del segmento de mercado que usted asiste

____ Turismo de pareja

____ Turismo Familiar

____ Diversas edades

____ Tercera edad

____ Diferentes niveles de ingresos

____ Ingreso alto

____ Ingreso medio

____ Ingreso bajo

____ Buscan el Relax

Otras, descríbalas _____

4. ¿Cómo usted evalúa el producto Marina?

	Muy buena calidad	Buena calidad	Mala calidad	Muy mala calidad	observaciones
Buceo					
Pesca					
Motos					
Catamarán Jornada completa					
Catamarán Puesta de Sol					
Catamarán media Jornada					

5. ¿Estos productos satisfacen las expectativas de los clientes?

_____ Sí _____ No

Comente según su respuesta en caso de marcar no

6. ¿Qué producto náutico es de la preferencia de los clientes? Comente su respuesta

7. ¿El producto Marina está posicionado en el mercado?

_____ Sí _____ No

Comente según su respuesta en caso de marcar no

8. ¿De qué forma se informa al mercado acerca de los servicios de que pueden disponer en la marina? Marque con una X

Clara _____

Sencilla _____

Es insuficiente la información _____

No se informa _____

Recomendaciones_____

9. Los soportes promocionales que existen en la red de venta son: Marque con una X

Son suficientes_____

Son insuficientes_____

No existen_____

Recomendaciones_____

10. ¿Cómo evalúa el canal de distribución del producto? Marque con una X

___Está consolidado para llegar a todo el mercado potencial

___No está consolidado para llegar a todo el mercado potencial

Recomendaciones_____

11. ¿Cómo percibe el cliente los precios de las actividades de la marina

Actividad	Adecuado	No adecuado	Observaciones
Buceo			
Pesca			
Motos			
Catamarán Jornada completa			
Catamarán Puesta de Sol			

Catamarán media Jornada			
----------------------------	--	--	--

Comente_____

12. ¿Cuáles son los planteamientos principales que hacen los clientes del producto Marina?

Gracias por su cooperación

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo No 29. Descripción de los resultados de encuesta a clientes por categorías

1. HOTEL DE PROCEDENCIA.

El mayor por ciento de encuestados pertenece al hotel Ensenachos del 28,9 %, seguido del Meliá Cayo Santa María con un 25,9 %, Meliá Las Dunas y Barceló Cayo Santa María con similar por ciento 16,9%, y solo un 11,4% del Hotel Sol Cayo Santa María.

2. NACIONALIDAD

La principal fuente se asocia a la nacionalidad canadiense (88%)

3. EDAD

El 96,4 % de encuestados especificaron su edad. La mayor concentración de clientes estuvo entre 20 y 40 años con 47,6% y muy cercano los de más de 40 años con 44,6%, y solo un 4,2% se asocia a menos de 20 años.

4. AGENCIA DE VIAJE

Las principales agencias de viaje representadas se asocian a VAT con el 42,2% y TMR con un 15,1%; el resto estuvo representado por otras agencias. En conclusión el 57,3% son representadas por VAT y TMR, el 17,4 pertenece a otras agencias y el 25,3% no declararon su agencia.

5. PREFERENCIA POR TIPO DE EXCURSIÓN

Náuticas el 60,2%

Náuticas y terrestre 31,3%

Terrestre el 7,2%

Existe preferencia por los clientes a participar en excursiones náuticas.

6. CONOCIMIENTO DE LA POSIBILIDAD DE COMPRAR LAS EXCURSIONES NÁUTICAS EN EL HOTEL

Un 93,4%, que representan 155 clientes, conocen de la posibilidad de comprar en el hotel las excursiones náuticas

7. CONOCIMIENTO DE LA OFERTA DE EXCURSIONES EN CATAMARÁN

El 78,9 % que representan 131 clientes conocen que se ofertan excursiones en catamarán, el 21 % desconoce esta posibilidad

8. EXPERIENCIA DE LA EXCURSIÓN EN CATAMARÁN

La mayoría de los clientes el 47,6% plantea haber tenido la experiencia en catamarán en Cuba, un 22,9% nunca, un 13,9 % en otros países y un 13,3 % en Cuba y otros países.

9. CONOCIMIENTO DE EN QUÉ CONSISTE

El 86,7% de los encuestados refieren conocer en qué consiste la excursión en catamarán jornada completa

10. ADECUACIÓN DEL PRECIO

Un 63,3% considera que es adecuado el precio y un 28,3% considera que no.

Los clientes que marcan que el precio no es adecuado plantean que esto se debe a:

1. Por el cambio de la moneda canadiense

- | | |
|---|--|
| ✓ Diferencia en la tasa de cambio | ✓ El cambio de la moneda canadiense es muy bajo |
| ✓ Con la tasa de cambio se te convierte en 125 CAD por pax | ✓ Por el impuesto |
| ✓ Un poco caro | ✓ La tasa de cambio |
| ✓ Cuando lo cambia en canadiense es muy caro; que en Hawai es más barato. | ✓ Por el cambio de ahora |
| ✓ El banco | ✓ Porque el cambio del dólar canadiense y el CUC es muy alto |
| ✓ Por el cambio | ✓ El cambio del banco |
| ✓ El valor del peso cubano parece ser muy alto comparado con el dólar | ✓ Relación CAD- CUC |
| ✓ El cambio | ✓ El cambio del banco |
| ✓ El cambio es alto | ✓ El cambio del banco |
| | ✓ En el momento del cambio no es bueno, es alto |
| | ✓ El cambio |

2. Es caro

- ✓ Un poco caro

- ✓ Muy caro

- ✓ Caro

- ✓ Es caro
 - ✓ Es caro
 - ✓ Es sencillo hacer eso porque es tan caro
 - ✓ Nosotros pagamos mucho por una excursión
 - ✓ Es muy caro, nosotros ya pagamos un viaje caro
 - ✓ Un poco caro porque en Varadero cuesta \$75 CUC
 - ✓ Es caro
3. Por la calidad de la comida
- ✓ Porque la comida está fría y mal hecha
 - ✓ La comida no está bien hecha
 - ✓ La comida no está bien hecha
4. La transportación
- ✓ Demoran en la recogida.
5. Ha cambiado el precio y el producto no ha cambiado
- ✓ En 5 años el precio lo han cambiado 3 veces y continúa siendo lo mismo

Los clientes que marcan que el precio sí es adecuado plantean que:

- ✓ Relación calidad-precio
- ✓ Muy bueno, buen ambiente, excelente comida
- ✓ Para una familia de 4 personas es mucho dinero
- ✓ Porque es extraordinario, fantástico
- ✓ Muy bonito, buen servicio, buena comida, buceo interesante
- ✓ Parecido como en todas partes
- ✓ Voy por primera vez
- ✓ Jornada completa + comida
- ✓ Buen servicio
- ✓ Por la calidad del equipamiento, langosta, por los lugares que se hacen snorkel

- ✓ Una buena comida y por los snorkeling
- ✓ Buenas condiciones, tiempo, agua, guías
- ✓ La animación es buena y el tour es interesante
- ✓ En otros países es más caro
- ✓ Está incluida la comida y la bebida
- ✓ Bar abierto
- ✓ Divertido, sol y todo incluido
- ✓ Bar abierto y comida incluidas
- ✓ El precio es bueno pero el cambio ya no está bien
- ✓ Es bueno
- ✓ Un poco caro
- ✓ Buen valor (excursión, comida)
- ✓ Es muy bueno

Los clientes que no marcan en la pregunta del precio plantean que:

- ✓ No ha hecho ninguno todavía
- ✓ No conoce el precio
- ✓ No sé
- ✓ Está un poco caro, que el dólar canadiense no representa lo que era antes, no tiene el mismo valor
- ✓ En otros países el tour ofrece más cosas y el precio es más razonable.

Los clientes reconocen la excursión en catamarán como:

- ✓ Catamarán con langosta
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Puesta de sol, playa catamarán
- ✓ Snorkeling y langosta
- ✓ Jornada completa
- ✓ Catamarán playa
- ✓ Jornada completa y sunset
- ✓ Jornada catamarán
- ✓ Jornada completa
- ✓ Todo
- ✓ Full day y sunset
- ✓ Ver Delfines
- ✓ La agencia de viaje le ha dicho que hay snorkeling y almuerzo
- ✓ 6 h en catamarán grande
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Snorkeling, langosta, equipamiento, tripulación, transporte
- ✓ Snorkeling, bar abierto, langosta
- ✓ Snorkeling

- ✓ snorkeling y buceo
- ✓ Solo el que ofrece Transat
- ✓ Tour catamarán, puesta de sol
- ✓ Todo el día y puesta de sol
- ✓ Puesta de sol en catamarán
- ✓ Catamarán full day
- ✓ Puesta de sol catamarán
- ✓ Catamarán puesta de sol
- ✓ Puesta de sol, catamarán full day
- ✓ Varios
- ✓ Puesta de sol y catamarán
- ✓ Puesta de sol y full day
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Puesta de sol y full day
- ✓ Puesta de sol y catamarán
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Puesta de sol y full day
- ✓ Catamarán y puesta de sol
- ✓ Full day y puesta de sol
- ✓ Día y tarde
- ✓ Puesta de sol y key seafari
- ✓ Key seafari y puesta de sol
- ✓ Puesta de sol y tour en catamarán
- ✓ Puesta de sol y key seafari
- ✓ Puesta de sol y key seafari
- ✓ Puesta de sol y catamarán
- ✓ La langosta es muy buena, todo bueno, jornada completa y media
- ✓ Excursión jornada completa + la playa
- ✓ Full day y puesta de sol
- ✓ Excursión en catamarán y puesta de sol
- ✓ Puesta de sol y catamarán
- ✓ Todo el día, puesta de sol
- ✓ Puesta de sol y catamarán
- ✓ Puesta de sol y key seafari
- ✓ Puesta de sol, todo el día
- ✓ Delfín snorkeling
- ✓ Delfín snorkeling
- ✓ Excursión en Catamarán
- ✓ Catamarán
- ✓ Snorkeling, almuerzo, nadar
- ✓ Playa, ver delfín
- ✓ Todo el día
- ✓ Puesta de sol
- ✓ Full day
- ✓ Full day
- ✓ Fulla day
- ✓ Full day
- ✓ Full day
- ✓ Full day y puesta de sol
- ✓ Full day
- ✓ Full day.

Cómo le gustaría disfrutar de una excursión en catamarán.

- ✓ Nadar con Delfín
- ✓ Snorkeling
- ✓ Tener animación y bebidas
- ✓ Snorkeling y cena con mariscos
- ✓ Navegar por la noche

- ✓ Snorkeling
- ✓ Ver el mar y hacer snorkeling
- ✓ Está perfecto así
- ✓ Playa catamarán
- ✓ Asistir a la puesta de sol y langosta
- ✓ Paseo por el agua
- ✓ Buceo y playa
- ✓ Buceo y playa
- ✓ Navegar a vela y bucear sin tanque
- ✓ Más tiempo en la playa
- ✓ Sol
- ✓ Snorkeling
- ✓ Buceo
- ✓ Buceo
- ✓ Buceo
- ✓ Snorkeling, bebidas, comidas y baile
- ✓ Nadar, snorkear, parar en la playa, comer y beber
- ✓ Snorkeling, nadar
- ✓ Caminar con las iguanas, snorkeling, cena con langosta, bebidas, nadar más lejos
- ✓ Nadar con delfines
- ✓ Snorkear
- ✓ Hacer snorkel, ir a una playa y tener almuerzo
- ✓ Extensión de la navegación en vela
- ✓ Tener algo diferente que comer aparte de la langosta
- disfrutando la navegación a vela en el catamarán
- ✓ Que dure más, que se le ponga baño a la puesta de sol
- ✓ Que sea más lejos el catamarán
- ✓ Más navegación
- ✓ Snorkeling, recibir explicación de lo que van viendo
- ✓ Snorkeling, langosta, los capitanes
- ✓ Muy bonito
- ✓ Snorkeling, langosta y bar abierto
- ✓ Ver delfines. Ver un cayo virgen
- ✓ Ver delfines y hacer snorkeling en la barrera de coral
- ✓ Nos gustaría hacer snorkeling en un catamarán pequeño
- ✓ Snorkeling en un pequeño catamarán
- ✓ Snorkeling en catamarán pequeño
- ✓ Ver delfines y otras especies marinas
- ✓ Navegar

- ✓ Snorkeling, que sea un tour guiado, que cuenten historias del área
- ✓ Bebidas snorkeling
- ✓ Bar abierto, snorkeling
- ✓ Cuando lo hice otro año la comida estaba mejor
- ✓ Recorrido para ver los otros hoteles
- ✓ Más navegación
- ✓ El almuerzo en la playa
- ✓ Tener un almuerzo caliente en la playa
- ✓ Más navegación
- ✓ Buceo con snorkel, merienda en una isla, grupo 10 personas
- ✓ El almuerzo no estuvo bueno
- ✓ Bebida y nadar en playa natural
- ✓ Está OK
- ✓ Comida tarde y fría
- ✓ Comer más temprano y bien cocido
- ✓ Nadar y snorkeling
- ✓ Tener un lugar donde comer en la playa y ver los hoteles del área
- ✓ Pasear más a vela
- ✓ Navegación a vela
- ✓ La comida tarde y no caliente, mejor cocinar en el barco
- ✓ Todo lo que hicimos, snorkeling, playa, nadar, muy divertido
- ✓ Es preferible tener el almuerzo en una playa como Varadero
- ✓ Más navegación a vela
- ✓ Más navegación a vela
- ✓ La comida demasiado tarde
- ✓ Pienso que es aburrido en Cayo Santa María
- ✓ Sería mejor tener el almuerzo en la playa
- ✓ Ver algunos delfines
- ✓ La comida era mejor cuando se hacía a bordo
- ✓ Fue igual que Varadero
- ✓ Que la comida llegue temprano
- ✓ La comida no llegó a tiempo
- ✓ Tener más tiempo para el snorkeling
- ✓ Más snorkeling
- ✓ Langosta y snorkeling
- ✓ Buena comida y buena preparación, la langosta es buena
- ✓ Bastante tiempo para snorkeling
- ✓ El snorkeling
- ✓ La langosta es buena
- ✓ OK
- ✓ No hay problema

- ✓ Todo ok
- ✓ Comida, bebida, música
- ✓ Bebida, comida y más tiempo de snorkeling
- ✓ Divertida
- ✓ Snorkeling y nadar
- ✓ Más tiempo para snorkeling, tiempo para guía, más ron ponche
- ✓ Un guía que dé explicaciones
- ✓ Le gustaría amigos cubanos
- ✓ Comer
- ✓ Ver la gente del país
- ✓ Comer
- ✓ Snorkeling, bebidas, playa
- ✓ Nadar, snorkeling
- ✓ Ver barreras de coral
- ✓ Nadar
- ✓ Snorkeling
- ✓ Ver algún sitio agradable
- ✓ Snorkeling y comer langosta
- ✓ Ver barrera de coral
- ✓ Delfines
- ✓ Buceo
- ✓ Comer comida marinera en la playa
- ✓ Snorkeling
- ✓ Con mi familia
- ✓ OK
- ✓ Langosta
- ✓ La langosta es muy buena
- ✓ Me gustaría saber algo del catamarán
- ✓ Más tiempo de snorkeling
- ✓ La comida es buena
- ✓ 3 veces snorkeling
- ✓ La langosta no llegó a tiempo
- ✓ Más snorkeling
- ✓ Comida.

RELACIONAMOS LAS VARIABLES SIGUIENTES:

- ✓ Experiencia de la excursión en catamarán/ conocimiento en qué consiste

De los que han tenido la experiencia en Cuba, el 98,7% sabe en qué consiste; de los que han tenido la experiencia en otros países el 78,3 % sabe en qué consiste, y de los que la han realizado en Cuba y otros países el 100 % sabe en qué consiste.

- ✓ Agencia de viaje / adecuación del precio

VAT el 67,1% plantea que es adecuado el precio y el 28,6% que no.

TMR el 48% plantea que es adecuado el precio y el 48% que no.

- ✓ Agencia de viaje/ conocimiento de la oferta de excursiones en catamarán

VAT el 82,9 % conoce de la oferta de excursiones en catamarán y el 17,1 % no

TMR el 84% conoce de la oferta de excursiones en catamarán y el 16% no
El producto se conoce porque se oferta.

✓ Nacionalidad/ adecuación del precio

El 63,7% de los clientes con nacionalidad canadiense dicen que sí es adecuado el precio y el 28,8 % no.

✓ Conocimiento en qué consiste/ adecuación del precio

El 69,4 % de los clientes que conocen en qué consiste la excursión del catamarán considera adecuado el precio y el 25,7 % no.

✓ Experiencia de la excursión en catamarán/ adecuación del precio

De los que han realizado la excursión en catamarán en Cuba, el 75,9% considera adecuado el precio

En otros países el 39,1% consideran adecuado el precio y el 39,1 % considera que no

En Cuba y otros países el 72,7 % considera adecuado el precio

De los que nunca lo han realizado el 44,7 % considera que si es adecuado el precio

Anexo No 30. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a compañero/a:

Se está llevando a cabo una investigación por el Departamento Comercial de Marina Gaviota Cayo Santa María que tiene como propósito diseñar un Manual de procedimiento que regule la actividad de esta área, por lo que estamos solicitando su colaboración voluntaria para tales efectos.

Se recopilará la información a través de instrumentos sencillos. Esta información tendrá carácter confidencial. Usted puede salir de la investigación en el momento en que así lo considere pertinente.

De ahí que pidamos su consentimiento una vez conocido el propósito de la investigación.

He conocido el propósito de este estudio y acepto voluntariamente participar.

Nombre y apellidos del participante

Firma

Nombre y apellidos del investigador

Firma

Fecha: _____

Anexo No 31. Instrumento para validar el Manual de procedimientos propuesto.

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del manual de procedimientos propuesto para la gestión comercial de Marina Gaviota Cayo Santa María. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Licker, lo que facilita un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor concordancia entre los aspectos a evaluar y el contenido del Manual de procedimientos en su totalidad.

Características	Manual de procedimientos	Escala				
		1	2	3	4	5
ASPECTOS	REFERENCIA CONTENIDO					
Conceptualización	El Manual de procedimientos es adecuado a las particularidades de Marina Gaviota Cayo Santa María					
Continuidad	El fruto del trabajo es sobre la base científica del estudio de diversos manuales de procedimientos en Cuba y otros países.					
Carácter integrador	Integra una serie de elementos inherentes a la búsqueda de la información en la Marina.					
Racionalidad	El manual de procedimientos se basa en el análisis crítico y objetivo de la realidad.					
Aplicable	El Manual de procedimiento es aplicable en condiciones de la Marina y con posibilidades de su aplicación en el resto de las empresas de MARINAS GAVIOTA.					
Adecuación de los procesos	Todos los procesos identificados se ajustan a la actividad referida.					
Evaluación integral del sistema	El Manual de procedimiento es un sistema integrador de todos los procesos y actividades que rigen la actividad comercial en Marina Gaviota Cayo Santa María.					

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Neutral

4 De acuerdo

5 Muy de acuerdo

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del Manual de procedimiento propuesto _____

Fuente: Elaboración propia.