

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



TRABAJO DE DIPLOMA

Auditoría de Gestión de Marketing en el hotel Villa La Granjita de Santa Clara

Diplomante: Anny Hernández González

Tutora: Lic. Yanet Hernández Aro

Santa Clara

2009

Agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a quienes con muchos deseos, humildad y brillantez, ofrecieron sus conocimientos, ayuda desinteresada y experiencia.

A decorative swirl logo consisting of two overlapping, curved shapes. The left shape is light blue and the right shape is light orange. They are positioned behind the text.

Dedicatoria

DEDICATORIA

- *A mis padres por el amor, dedicación y ayuda que me han brindado en mi formación profesional.*
- *A mis abuelos por su apoyo y ternura.*
- *A mi hermano por su brillante ejemplo.*
- *A Lester por su paciencia y aliento en todo momento.*



Resumen

RESUMEN

La necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en la gestión, ha exigido a la nueva empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar. La aplicación de un conjunto de estrategias que permitan el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales y la práctica de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones en este sentido son imprescindibles. En el presente trabajo se aborda la temática relacionada con la **auditoría de la gestión de marketing**, herramienta que le permite a la empresa adecuarse al entorno y a la situación del momento y que constituye paradójicamente, una de las una de las menos conocidas y aplicadas en el sector de turismo en Cuba. Es por ello que la investigación realizada plantea como objetivo general desarrollar una auditoría de marketing en el hotel “Villa La Granjita”, sobre la base de un procedimiento adecuado a las características particulares de este tipo de hoteles. El resultado más relevante que se obtiene con respecto a la gestión comercial que realiza el Hotel, es que no se orienta adecuadamente al marketing lo cual se demuestra a través de la auditoría externa y los resultados acerca del conocimiento de la competencia y el mercado y a través de los mecanismos de planificación y control fundamentalmente. Con lo cual se propone una solución estratégica, teniendo en cuenta el cuadrante Mini Maxi, en el que se ubica según el análisis DAFO.

ABSTRACT

The need there is to achieve certain levels of competitiveness, as well as that of achieving efficient results in the managerial activity have demanded a change in the mentality of those who manage tourist enterprises regarding the way to conduct management and administration. The application of a number of strategies that would allow to cope with the characteristics of present markets -as well as and the practices, behaviors, controls and innovations in this respect- are essential. The present paper addresses the issue of **marketing management audits**, a tool that allows the enterprise to fit in the environment and adapt to the current situation, yet, paradoxically, it is not a very well known tool in the field of tourism in Cuba, and it is not frequently used. That is why the main objective of the present research is to carry out a marketing audit at the "Villa La Granjita Hotel", based on a procedure adequate to this type of hotel. The most significant result obtained as to the commercial management carried out in the hotel is the finding that it is not adequately marketing-oriented, which is attested by an external audit and by the findings about the knowledge of the competition and the market, fundamentally through mechanisms of planning and control. Thus, a strategic solution is proposed, taking into account the quadrant Mini Maxi in which the strategy is located according to the SWOT analysis.



ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA HOTELERA.	6
1.1 Introducción	6
1.2 Gestión de Empresas Turísticas	7
1.3 La Empresa Hotelera	11
1.4 Gestión de Marketing en Empresas Hoteleras	13
1.5 Auditoría de Gestión de Marketing	17
1.6 Procedimientos para el Desarrollo de Auditorías de Gestión de Marketing	18
1.7 Análisis de Metodologías para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en el Hotel	19
1.8 Conclusiones del Primer Capítulo	21
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA.	22
2.1 Introducción	22
2.2 Caracterización del hotel Villa La Granjita	22
2.3 Caracterización de la Actividad Comercial que realiza el Hotel	26
2.4 Análisis Externo	28
2.5 Análisis Interno	33
2.6 Comportamiento de los Principales Indicadores Comerciales	37

2.7 Valoración de la Gestión Comercial del Hotel	39
2.8 Conclusiones del Segundo Capítulo	41
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE MARKETING EN EL HOTEL VILLA LA GRANJITA.	42
3.1 Introducción	42
3.2 Resultados de la Aplicación del Procedimiento de Auditoría de Marketing	42
3.3 Conclusiones del Tercer Capítulo	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64



Introducción

INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha estado creciendo en las últimas décadas de tal forma, que el turismo ha llegado a convertirse en la primera industria del mundo (Milio, 2004). En la actualidad constituye una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades de ocupar (directa o indirectamente) a disímiles esferas de la sociedad generadoras de bienes y servicios. (Rodríguez, 2000; Martín, 2006).

La actividad turística de Cuba, ha estado inmersa en un proceso continuo de cambios y desarrollo. Esta ha ido adquiriendo una importante connotación en la economía nacional con el incremento del número de visitantes, ejemplo de ello lo constituye el hecho de que en el 2008 se superó por quinto año consecutivo la cifra de dos millones de visitantes y se rompió el récord histórico de 2 319 000 turistas logrado en el 2005 en el país. (Marrero, 2008)

Los cambios sociales, políticos y económicos habidos en los últimos años ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas. (Gallego, 1996).

El incremento de la competencia, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos, ha obligado a las empresas turísticas a operar dentro de un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos. La necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión, ha planteado un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios y ha exigido a la nueva empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar. (Hernández y Machado, 2008).

Es por esto que se hace cada vez más necesaria la implementación del marketing, ya no sólo como una función o actividad más de la organización, sino como una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios. (Sánchez y col, 2008). Su tarea esencial consiste en no engañar nunca al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la empresa, sino encaminar todos los esfuerzos a que la empresa cree y mantenga clientes rentables y satisfechos que conduzcan a la obtención de utilidades.

La actividad turística no puede prescindir de esta filosofía que tiene como base principal lograr la plena satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista, siendo la clave de éxito la identificación de lo que puede ofrecer un destino que lo distinga del resto.

Es fundamental, desde esta perspectiva, la aplicación de un conjunto de estrategias que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales y la práctica de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones en este sentido son imprescindibles, de manera que se logre la adaptación de la empresa al mundo competitivo de hoy.

Para dar respuesta a una demanda del mercado se precisa que la empresa oriente su actividad hacia el logro de la satisfacción de las necesidades del cliente no cubiertas aún por la oferta existente. Por tal motivo, se hace necesario investigar el estado de la óptica de marketing en las empresas turísticas a través de la utilización de herramientas que posibiliten la medición de la gestión efectiva de marketing.

Precisamente una de las herramientas estratégicas de la gestión de marketing, que ha permitido a la empresa de hoy enfrentarse al mundo competitivo actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la auditoría de marketing, sin embargo constituye una de las menos conocidas y aplicadas en el sector de turismo en Cuba. (Hernández y Machado, 2008).

La auditoría de gestión de marketing permite a la empresa analizar y evaluar las funciones que lleva a cabo: planificación, organización, dirección y control, para conseguir el diseño de programas y acciones de marketing adecuadas al entorno y a la situación del momento, con vistas a la consecución de dos objetivos: la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Valora las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades del sistema de marketing; indicando las áreas de mejoras sobre las que actuar para el logro del éxito comercial. (Muñiz, 2008).

El centro del país cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado. En especial, Villa La Granjita, es un hotel pequeño categoría tres estrellas, situado en Santa Clara y ubicado en un ambiente rural, ideal para el turismo de familia. Éste funciona esencialmente bajo la modalidad de turismo de circuito, muy cercano al aeropuerto de la ciudad y se caracteriza por el trato acogedor y la tranquilidad del lugar. Brinda servicios de alojamiento, oferta de alimentos y bebidas en sus restaurantes, snack-bar, sala de fiestas y salón de reuniones, entre otros.

Se pudo constatar que en el hotel el control de la gestión de marketing es insuficiente. No se conciben indicadores, ni herramientas claves para medir en todo momento los niveles de efectividad en esta gestión y los mecanismos de control que están diseñados, no se reflejan dentro del plan de marketing. Sólo se verifica el

cumplimiento de los objetivos comerciales en los Consejos de Dirección que se efectúan cada mes.

La revisión bibliográfica realizada en la investigación permitió el análisis de varios procedimientos para el desarrollo de auditorías de marketing, concebidos para su aplicación en las empresas (independientemente de su naturaleza), aunque si se trata de aportar verdaderas soluciones a la gestión de marketing del Hotel, se debe seleccionar el procedimiento que más se ajuste a las características y particularidades de este tipo de empresa. Lo anteriormente analizado constituye el **problema de la investigación**.

Por tanto, el **Problema Científico** que se plantea es: la carencia de una herramienta de control para medir la efectividad de la gestión de marketing.

El **objeto de esta investigación** lo constituye la auditoría de gestión de marketing como herramienta de control en el hotel Villa La Granjita.

A partir de esto, se define la **Hipótesis de la Investigación**: Si se aplica la auditoría de marketing en Villa La Granjita, mediante un procedimiento científicamente fundamentado, el hotel podrá contar con una herramienta estratégica de control de la gestión de marketing, necesaria para conocer su situación real y de esta forma adecuarse al entorno y condiciones del momento.

Para la **operacionalización de la hipótesis** se trabaja a partir de la variable independiente: el procedimiento para el desarrollo de la auditoría de gestión de marketing en la empresa hotelera y la variable dependiente: la auditoría de marketing en el hotel Villa La Granjita.

Considerando lo anterior se define como **Objetivo General** de la investigación: Desarrollar una auditoría de marketing en el hotel Villa La Granjita, sobre la base de un procedimiento adecuado a las características particulares de este tipo de hoteles.

Para cumplir este objetivo se plantean los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos metodológicos de la temática objeto de estudio para determinar el procedimiento de auditoría de marketing adecuado para su aplicación en el hotel.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de marketing en el hotel Villa La Granjita de la provincia de Villa Clara.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el desarrollo de la auditoría de gestión de marketing en el hotel Villa La Granjita de Villa Clara.

Se considera la presente **investigación administrativa aplicada**, teniendo en cuenta la finalidad de la misma, pues persigue dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la administración de empresas. Tomando en consideración el objetivo gnoseológico, la investigación es **descriptiva** porque refleja las características observables y generales con vistas a clasificarlas y establecer relaciones entre variables. Para ello se apoyó en **métodos cualitativos**: observación participante, entrevista no estructurada, test de validación de la efectividad de marketing, check list para identificar un buen plan de marketing, tareas de un plan de marketing y la utilización de la matriz DAFO.

También se efectuó una revisión bibliográfica, donde se consultaron tanto los autores clásicos del tema, como documentos actuales y sitios en Internet. Los argumentos y criterios de Philip Kotler, Figuerola, Anthony Serra, Rafael Muñoz, Machado, Hernández, entre otros autores fueron especialmente importantes para lograr comprender y abordar el tema.

La **novedad** de la investigación consiste en que es la primera vez que se utiliza esta herramienta de gestión de marketing en la empresa hotelera objeto de estudio. Además, se aplica por vez primera el procedimiento de auditoría de marketing propuesto por Hernández, Machado, Soto (2008), recientemente elaborado, contribuyendo de esta forma a su validación.

Los impactos que se espera genere esta investigación están asociados fundamentalmente a la organización, pues la gestión comercial en la instalación puede mejorar sus resultados con la aplicación sistemática de esta herramienta de trabajo, y si lograra revertir su situación actual, respecto a su comercialización, se podrían generar beneficios económicos en el mediano y largo plazo.

La investigación se desarrolló a través de las siguientes **etapas**:

1. Revisión bibliográfica y análisis teórico del tema objeto de estudio.
2. Investigación de campo, diagnóstico de la gestión de marketing en el hotel Villa La Granjita de Villa Clara.
3. Desarrollo de la auditoría de marketing en la instalación objeto de estudio a partir del procedimiento seleccionado para ello.

De esta manera queda estructurado el trabajo en tres capítulos. Un **primer capítulo** donde se realiza un análisis teórico, que profundiza en la gestión de marketing de la empresa hotelera, donde se destaca la auditoría de marketing como importante instrumento de la gestión de marketing en estas empresas. Un **segundo capítulo** realiza un diagnóstico de la situación actual del hotel con respecto a la gestión

comercial. Finalmente, en el **tercer capítulo**, se aplica el procedimiento de auditoría de marketing en la instalación objeto de estudio para evaluar la efectividad de la gestión de marketing que realiza la empresa con la finalidad de definir su posición actual e indicar los puntos sobre los que se deben incidir para hacerla más efectiva.

A decorative swirl logo consisting of a blue circle on the left and an orange circle on the right, both overlapping a central white swirl that curves from the bottom left towards the top right.

Capítulo 1

CAPÍTULO I Revisión Bibliográfica sobre la Gestión de Empresas Turísticas y la Auditoría de Gestión de Marketing en la empresa Hotelera

1.1 Introducción

Para poder estudiar el fenómeno turístico, especialmente el desarrollo de la hotelería, y todo lo relacionado con la actividad de marketing de los hoteles, se hace necesario, el análisis de estudios anteriormente realizados y de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento teórico que se tiene sobre el tema, lo que propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante la investigación.

El objetivo de este capítulo es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permitan comprender correctamente los términos que en ella se utilizan, por tanto, aporta a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permiten obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico del tema.

En este primer Capítulo, se pretende conocer la empresa turística, especialmente la actividad hotelera y sus particularidades, profundizando en la Gestión de Marketing Hotelero y en una de sus herramientas esenciales: la Auditoría de Marketing. Para el estudio de estos temas se ha considerado aplicar el siguiente Hilo Conductor:



Figura 1: Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Gestión de Empresas Turísticas

La actividad turística ha crecido en las últimas décadas de forma espectacular y ha llegado a convertirse en la primera industria del mundo. (Iglesias y col, 2007).

Entre la Primera y Segunda Guerra Mundial comienza a interesar el turismo como tema de estudio e investigación. Este concepto ha ido evolucionando con el paso del tiempo; pudiéndose encontrar definiciones ofrecidas por diferentes autores en distintos momentos. (Krapf y Hunziker, 1942¹; Fernández, 1989²; Figuerola, 1990; Rodríguez, 2000; Organización Mundial del Turismo, 2001; Martín, 2003)

A través de los años se ha analizado el fenómeno turístico siguiendo diferentes líneas. Los primeros trabajos sobre el tema, se centraban en los ingresos derivados de los movimientos de los viajeros, mientras que estudios realizados posteriormente, analizaban los flujos como movimientos individuales y las motivaciones de los viajes. Luego, autores como Fernández y Figuerola retomaron nuevamente la arista económica del turismo al valorar su importancia para las economías de los países receptores. (Martín, 2006) Las definiciones más actuales analizan el turismo como fenómeno social con una importante repercusión económica, dado el número elevado de empresas dependientes de él. (Martín, 2005)

La Empresa Turística

La empresa es el objeto material de estudio de diversas ciencias como la economía, la sociología, el derecho, de ahí que existan distintas definiciones de acuerdo al punto de vista desde el que se aborda este concepto. (Castillo, 1992²; Reyes, 1992; Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Escuela Superior de Estudios de Marketing, 2000³)

En su libro “La Empresa Turística”, Figuerola (1990a) define en esencia, la **empresa** como:

- a) Unidad económica que ejecuta el proceso de producción de bienes y servicios.
- b) Conjunto de factores de la producción, que ordenados en relación a principios de carácter social y tecnológico, persigue objetivos de tipo económico.

¹ Citado por Martín (2006) Principios, Organización y Práctica del Turismo.

² Citado por Martín (2005). Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico.

³ Citado por Hernández y Machado (2008). Propuesta de Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en Entidades Turísticas Cubanas.

- c) Unidad económica, jurídica y social de explotación, que formada por los factores productivos necesarios y bajo una dirección estratégica, persigue la obtención de valores agregados mediante la producción de bienes y servicios.

La Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM), (2000) propone cuatro aspectos como **pilares básicos de la empresa**: Dirección, Marketing (filosofía empresarial que se basa en orientar todas las actividades de la empresa hacia las necesidades del mercado final), Desarrollo y Competitividad. Señala además que el fundamento de la empresa es la actividad comercial, es decir, el intercambio de productos o servicios por dinero. Esta actividad, se puede realizar desde la óptica de oferta (concepto desfasado) o de demanda coincidiendo con la filosofía de marketing.

Concretamente, la empresa turística, no modifica su definición, respecto al concepto general de empresa, desarrollando iguales funciones y manteniendo las mismas responsabilidades y relaciones, aunque posee rasgos que la distinguen. (Martín, 2005)

Su objetivo principal es proporcionar los servicios para el desarrollo de la actividad turística a los clientes, por tanto, su finalidad, es satisfacer las necesidades de las personas en sus desplazamientos temporales fuera de su residencia habitual con motivo de viajes de trabajo, para el ocio o tiempo libre. (Acarons, 1995; Figuerola, 1990a; Milio, 2004;)

La misma posee, como se mencionó anteriormente, elementos que la tipifican y le dan carácter especial (Figuerola 1990a) como:

- La localización próxima a los recursos turísticos.
- Fuerte dependencia a los comportamientos estacionales de la demanda.
- La imposibilidad de los procesos de almacenaje de los productos.
- La elevada inmovilización que exigen la mayoría de las empresas de la actividad turística.
- La rigidez de los procesos productivos que generan.
- Intensa influencia del factor trabajo en la producción de los bienes y servicios.
- Gran elasticidad en los comportamientos de los consumidores.

De esta forma se precisan las **características esenciales** de las empresas turísticas como: la intangibilidad del servicio que prestan, la concurrencia en el tiempo y en el espacio de la producción y el consumo de este y sobre todo, el contacto directo y prolongado entre la empresa y los clientes, a través de sus empleados o representantes.

Existen diversos criterios para clasificar la empresa turística, en esta investigación se abordan dos que resultan fundamentales para los fines de la misma aportadas por los autores Figuerola (1990a) y Martín (2005).

a) Clasificación por el tipo de producto ofertado:

- De bienes, como es el caso de aquellas que producen “recuerdos” (souvenirs) para los turistas y los de fabricantes de artículos que compran los hoteles, agencias de viajes, transportistas, para el desarrollo de su producción.
- De servicios, como es el caso de los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros.

b) Clasificación por el sector productivo en que se integran:

- De transportes y sus auxiliares (ejemplo: líneas aéreas y marítimas).
- De alojamiento (**hoteles**, apartoteles, moteles, pensiones, fondas, apartamentos turísticos, chales, villas, residencias, albergues, casas rurales, balnearios, paradores, campings).
- De restauración (restaurantes, cafeterías, cafés bares, tabernas, salas de fiestas y similares).
- Empresa de esparcimientos (instalaciones deportivas, centros culturales, parques y jardines, áreas recreativas y parques temáticos, museos, casinos, campos de golf.)
- De intermediación (operadores turísticos y agencias de viajes).
- De financiación (bancos, compañías de crédito y seguros).
- De construcción (constructoras de edificios y de obra civil).
- Empresas públicas (además de los paradores que se mencionaron en la categoría de alojamiento, existen museos de propiedad estatal, parques naturales, oficinas de información, entre otras).

Por otra parte administrar, según Stoner (1995) es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos. El mismo autor define la dirección como influencia, motivación y expresión del liderazgo.

En el pasado, la empresa tradicional operaba en un ambiente altamente predecible y estructurado, desde el punto de vista de sus procesos y sus proveedores, bajo un enfoque de oferta, con una fuerza de trabajo estable. Hoy la situación ha variado y se

enfrenta a un gran número de oferentes de productos y servicios similares, donde la obsesión por la calidad y el mejoramiento continuo se han convertido en indicadores de competitividad.

Por tanto, cada vez más la empresa debe enfrentar operaciones de envergadura, por su significado para su permanencia en el mercado, donde la trascendencia de estas operaciones, con un enfoque de futuro es mucho mayor que su nivel de complejidad técnica. La variable **gestión**, como coordinación de esfuerzos e intereses que integra y armoniza adecuadamente los diversos recursos materiales, humanos y financieros se torna en condicionante del proceso y se demuestra que la simple tenencia de recursos no produce los resultados necesarios, hay que gestionarlos. (Zorrilla, 2005).

Es por ello que en la actualidad se usa más este término, por las implicaciones que tiene hoy para las empresas el enfrentamiento al entorno competitivo actual con los recursos de que dispone.

La **gestión**, también ha sido definida según Company's Pascual (2000)⁴ (management) como el conjunto Planificación, Organización, Control. Desde esta óptica la *Planificación* equivale a la formulación de objetivos y líneas de acción para alcanzarlos, la *Organización*, a la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos y el *Control* como la garantía de que se alcancen los resultados y rendimientos previstos.

De acuerdo a estas definiciones, la **Gestión de Empresas Turísticas**, no es más que la planificación, organización y control de las acciones que conllevan al logro de los objetivos trazados.

La particularidad de la gestión en las empresas turísticas, es que de este conjunto de acciones, se derivan tareas y responsabilidades, que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente turísticas sean realizadas respetando las condiciones de calidad, plazo y coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias definidas previamente. (Figuerola, 1990a).

Del conjunto que conforma la gestión, es determinante la acción de control porque permite medir y comparar los resultados según se vayan obteniendo a partir del plan

² Citado por Pérez, M. (2005) El sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño.

definido, identificando las desviaciones y adoptando las medidas correctivas, de forma anticipada y previsoramente.

Los tres indicadores más utilizados para ello son: la eficacia que supone el análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos; la eficiencia que asocia recursos y resultados, tratando de producir más y mejor con menos recursos y la efectividad que busca hacer lo que es correcto para obtener resultados y alcanzar los objetivos. (Grillo, 2004).

1.3 La Empresa Hotelera

En el epígrafe anterior se abordaban las clasificaciones más importantes de empresas turísticas. En especial se mencionaba la empresa hotelera, que según afirma Gallego (2002)⁵, es el principal artífice del turismo.

Esta, es una empresa de servicio que posee capacidades para alojamiento como oferta fundamental. Es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros. Por tanto sus habitaciones deben contar con condiciones indispensables de confort, incluir servicios de atención a las mismas, así como a las áreas comunes y otros servicios periféricos, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. (Gallego, 2002; Acerenza, 2004; González, 2009)

Esta empresa posee características singulares que la diferencian del resto (Gallego, 2002; Martínez, 2006).

- Pertenece al sector de los servicios.
- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- Industria de producción limitada (alojamiento).
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta.

⁵ Citado por Sacerio Valcárcel, Edanys (2009). Procedimiento para la Segmentación de la Demanda Turística en Entidades Hoteleras.

- El producto hotelero tiene carácter consumible y no es almacenable.
- La venta de los servicios de los hoteles (microproductos), tiene características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio. En ella no se puede adoptar la doctrina del marketing de los productos industriales.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.
- Dentro del concepto hotel se distinguen tres tipos de negocios:
 - a) Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).
 - b) Empresa transformadora (cocina y otros).
 - c) Empresa comercial (bares y otros).

Los especialistas de la hotelería clasifican estos establecimientos según diferentes criterios (Catal, 1982; Rodríguez y col, 2000; Research Department of the Caribbean Tourism Organization, 2002; Martínez, 2006). Jiménez (2009) y Wikipedia (2009) establecen un único criterio: destinación y entorno donde se encuentra ubicado el hotel para delimitar las diferentes tipologías considerando sus características particulares. (Anexo 1)

- Hoteles urbanos o de ciudad
- Hoteles de playa
- Hoteles de naturaleza
- Hoteles vacacionales
- Hoteles balnearios:
- Hoteles de montaña
- Hoteles-monumento
- Hoteles boutique

Otra clasificación es según la **capacidad**, aportada por la OMT ⁶:

- Pequeños
- Medianos

⁶ Citado por Martínez. (2006) Conferencia impartida en la Maestría en Gestión Turística.

- Grandes
- Gigantes

Los sistemas de clasificación no sólo precisan las tipologías de los establecimientos, también delimitan categorías. (González, 2009). La categorización oficial de los hoteles determina, a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación: el confort general del establecimiento, la naturaleza del servicio prestado y el nivel de precios. Algunos **indicadores** que son utilizados para **categorizar** los hoteles son: Los metros cuadrados de las habitaciones, los números de habitaciones con baño privado, el servicio de piscina, el mobiliario y la decoración usados, los materiales de construcción, la ornamentación y las capacidades de la instalación en restauración y bebidas. (Martínez, 2006)

La Norma Cubana 127 del 2001, establece la clasificación por estrellas. Según esta Norma los hoteles pueden ser, de una, de dos, de tres, de cuatro y hasta de cinco estrellas.

1.4 Gestión de Marketing en Empresas Hoteleras

Como ya se ha abordado anteriormente, constituye un elemento fundamental de la gestión de empresas turísticas y propiamente de la empresa hotelera, la aplicación de los conceptos y herramientas del marketing, los cuales han ido evolucionando a lo largo del tiempo, como consecuencia de los cambios que se van presentando en todas las esferas de la sociedad y esencialmente en la economía.

En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. La palabra marketing está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española RAE. Aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia. (www.buscon.rae.es, 2008).

Diversos especialistas del tema, han elaborado sus propias definiciones de marketing (Lambin, 1991⁷; Muñoz 1994⁸; Kotler, 1995; Santesmases, 1999; Kotler 2003⁹; Kotler y col, 2004; American Marketing Assotiation 2004⁷; Grande, 2005 (Anexo 2). Algunos de estos autores, han abordado el marketing como una actividad, otros, como un proceso

⁷ Citado por Iglesias y col. (2007) Comercialización de Productos y Servicios Turísticos.

⁸ Martín, I. (2005) Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico.

⁹ Gilbert, D. (2007) El Turismo. Teoría y Práctica.

social y administrativo, pero convergen en que la satisfacción de todas las necesidades y deseos del cliente es el objetivo esencial de las organizaciones.

Las definiciones de marketing han ido haciéndose más complejas a medida que éste va adquiriendo nuevas funciones dentro de la empresa (Milio, 2004; Grande, 2005) y en la actualidad, más que una función de la empresa, el marketing es considerado, una filosofía, una forma de pensar y de estructurar el negocio y la estrategia. (Kotler y col, 2004).

El sector de los servicios ha asumido estos principios muy recientemente, puesto que el marketing de productos tangibles ha ido evolucionando hasta llegar al marketing de productos intangibles o de servicios. La diferencia básica entre ambos es: la simultaneidad producción – consumo que sucede en los servicios. (Góngora, 1997)

El **marketing en las empresas de servicios** comparte elementos en común con las productoras de bienes, pero posee rasgos que lo identifican (Grande, 2005):

- Los clientes consumen el servicio al mismo tiempo que se produce.
- La calidad del producto se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. Cada servicio prestado constituye un acto irrepetible.
- Respecto al precio, el valor de intercambio interactúa con la calidad.
- En la distribución generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor.
- La fuerza de ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer características especiales.
- La promoción de los servicios tiene lugar allí donde se generan.

Estos elementos coinciden con el **marketing turístico**, pero éste a su vez se distingue del marketing de servicios y del marketing de productos físicos o tangibles, pues está influenciado y determinado por las especiales características de la demanda y de la oferta. Ello incide, en particular, sobre las prácticas de promoción, distribución y políticas de precios en el sector, que son distintas a las de otros sectores. (Serra, 2003)

El marketing turístico permite identificar todas las necesidades que tiene el consumidor con el fin de planificar las acciones que la empresa deberá realizar para que éste quede plenamente satisfecho. (Iglesias y col, 2007). Su objetivo central, es lograr un equilibrio

entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público. (Serra, 2003; Kotler y col, 2004).

La comercialización en el turismo es, en general, más difícil que la de los bienes y productos físicos, principalmente debido a los problemas de su intangibilidad. Sin embargo, presenta la ventaja de la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de este último. En consecuencia, la estrategia de marketing del turismo deberá superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa.

Profundizando en este sentido, los servicios turísticos presentan una serie de particularidades específicas (Intangibilidad, Inseparabilidad, Variabilidad, Caducidad, Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda, Interdependencia, Elevados costos fijos en comparación con los variables) que pueden tener implicaciones para el marketing y para lo cual habrá que tomar una serie de medidas. (Anexo 3)

El Marketing Turístico además de identificar qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino y qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, trata de captar la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de los servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes. (Serra, 2003).

De igual forma la incorporación y aplicación del marketing en la actividad hotelera pretende crear, atraer, mantener y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo.

El **marketing hotelero** puede definirse como el proceso social y administrativo que requiere de la planeación para establecer los medios y canales de distribución adecuados para llegar al público objetivo con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. (Lovelock, 1997; Lewis y Chambers, 2000; Reid y Bojanic, 2001; Kotler y col, 2003)¹⁰

¹⁰ Citados por Lievano, M. V. (2007) Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Tesis Digitales.

En adición a las particularidades que presenta el marketing de servicios turísticos, el **marketing hotelero** tiene sus propias **particularidades**:

- El carácter de oferta derivada del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo que muestre la actividad turística y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios.
- Las decisiones de precio son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción del servicio, no solo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el hecho de que la oferta de servicio puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos.
- El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing. (Acerenza, 2004)

Para llegar a definir la gestión de marketing en la hotelería es necesario partir del concepto de administración de mercadotecnia en el turismo; entendido éste como el análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a conseguir los intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales (turistas y residentes) como de las organizaciones (turoperadores, agencias de viaje, hoteles, líneas aéreas, etcétera). En su mayor parte estriba en el cuidadoso diseño de la oferta de la organización en términos de las necesidades y deseos de su mercado meta y usando precios, comunicación y distribución efectivos para informar, motivar y dar servicio a ese mercado. (Kotler, 1995; Bigné, 2002).

Considerando lo expuesto anteriormente, puede concluirse que la **gestión de marketing hotelero** es el proceso de planificación, ejecución y control del conjunto producto/servicio, precios, comunicación y distribución con el fin de crear intercambios que satisfagan tanto las necesidades de alojamiento de los individuos como los objetivos de la empresa hotelera (Hernández, Machado y Martínez, 2008). Las áreas de actividad más significativas que la componen son:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas, marketing directo, promoción.
- Organización del departamento comercial.

- Internet y nuevas tecnologías.

Cada una de estas variables puede ser manejada según el criterio del especialista en marketing, no siendo preciso utilizar todas las técnicas anteriores, pues las necesidades de los clientes son diferentes en forma y tiempo, excepto Internet; para las empresas de éxito su utilización es imprescindible. (Bigné, 2002).

1.5 Auditoría de la Gestión de Marketing

Precisamente una de las variables de la gestión de marketing que le permite a la empresa de hoy enfrentarse al competitivo mercado actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la auditoría de marketing, sin embargo constituye una de las menos conocidas y aplicadas.

Muñiz (2008) plantea que para alcanzar el éxito empresarial, basta con que la compañía sepa dónde se encuentra para orientarse y seguir el camino, aunque, desgraciadamente, la mayoría de las empresas desconocen algo tan sencillo y vital como saber dónde se encuentran y cuál es su punto de partida.

La Auditoría de Marketing es una herramienta estratégica que tiene mucho que decir al respecto, pues realiza un examen, del entorno del marketing, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas, indicando las áreas de mejoras sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa. (Ricoverti Marketing, 2008; Muñiz, 2008).

Además, esta herramienta, colabora en los momentos boyantes, para que la situación se torne aún más rentable y sirve de ayuda para enfrentar al mayor enemigo que puede tener cualquier empresa: la crisis. (Muñiz, 2008). Es un instrumento idóneo para medir el grado de adaptación de la empresa a su entorno y su capacidad para dar respuestas satisfactorias al mercado. Por lo tanto, requiere un estudio tanto del interior de la empresa (auditoría de marketing interno) como del mercado y su entorno (auditoría de marketing externo).

Este análisis debe realizarse de forma sistemática, objetiva e independiente y para garantizar su fiabilidad, sin que se tengan dudas de que entren en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa, es aconsejable que la auditoría se realice por consultores externos a la compañía. (Ricoverti Marketing, 2008)

Cuando el auditor acude a la empresa a realizar su labor, debe contar en principio con información básica de la compañía y del sector, así como de su trayectoria, para esquematizar y estructurar el trabajo, además debe planificar el número de personas y niveles de responsabilidad que debe tener en cuenta en su obtención de datos. Una vez definidas las fuentes de información, elaborará un cuestionario con aquellos datos que desee queden contestados y que no sólo harán referencia al terreno comercial y al marketing sino a aquellas otras áreas de actividad que incidan en su quehacer diario. (Muñiz, 2008).

Evidentemente, las auditorías de marketing no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del momento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro, es decir, actúan de manera preventiva. (Ricoverti Marketing, 2008; Hernández y Machado; 2008)

1.6 Procedimientos para el Desarrollo de Auditorías de Gestión de Marketing

Anteriormente se ha precisado la enorme importancia que reviste para gestionar de manera efectiva las empresas turísticas, la aplicación de auditorías de marketing como herramienta estratégica de ayuda al análisis, evaluación y ejecución de acciones de carácter preventivo. Pero, para su correcta implementación es conveniente utilizar un procedimiento adecuado a las características de la empresa de que se trate.

En la bibliografía analizada se han encontrado diversos procedimientos: Kotler (1995); ESEM (2000); Muñiz (2008); Ricoverti Marketing (2008); y el de Hernández, Machado y Soto (2008), para el desarrollo de estas auditorías en las empresas. Los autores, en todos los casos, destacan los requisitos que deben cumplirse en la aplicación de las auditorías de marketing:

- Carácter periódico.
- La independencia del auditor, es decir, que no pertenezca a la entidad auditada.
- Conocimiento del auditor de la materia.

A partir del análisis comparativo de todos los procedimientos se confeccionó una tabla resumen que permitió determinar los elementos indispensables que debe tener cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa. (Anexo 4)

Todos los procedimientos analizados coinciden en dos grandes momentos de la auditoría: marketing interno y marketing externo; diferenciándose en cada una de las

etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto. ESEM (2000) plantea comenzar con el análisis del marketing interno, evaluando la política directiva de la empresa, es decir, como se dirige a los hombres, mientras que las propuestas de Kotler (1995); Muñiz (2008); Ricoveri Marketing (2008) y Hernández; Machado y Soto (2008), plantean comenzar por el análisis del entorno de la empresa.

Puede concluirse, al respecto, que los procedimientos analizados para el desarrollo de auditorías de marketing son aplicables a empresas sobre todo de bienes de consumo. Sólo una de las propuestas (Hernández, Machado y Soto, 2008), está orientada al caso concreto de la empresa turística cubana. Este procedimiento parte de la necesaria familiarización de los auditores con la empresa objeto de estudio, pasa por el análisis del entorno externo de la gestión de marketing para adentrarse en las particularidades del entorno interno, abordando como puntos fundamentales lo referente a la planificación, organización, dirección y control del marketing, teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de marketing. Finalmente, evalúa la empresa definiendo su posición actual en cuanto a su gestión de marketing.

Es importante señalar que para cada una de las etapas definidas se proponen un grupo de herramientas que permiten obtener la información necesaria para el análisis a realizar.

Por tanto se considera este procedimiento mucho más completo y adecuado a las condiciones y características actuales de las empresas turísticas cubanas, en particular de la empresa hotelera objeto de esta investigación, por lo que será utilizado para los fines de la misma.

1.7 Análisis de Metodologías para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en el Hotel

En la bibliografía disponible se encontraron diversos procedimientos de Diagnóstico Empresarial (Morales, 2007; Prieto, 2007; Martínez y col, 2007; Hernández y Machado, 2009)¹¹ (Anexo.5).

¹¹ Citado por Hernández, Machado. (2009) Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en Pequeños y Medianos Hoteles de Cuba.

Del análisis comparativo y crítico de estas metodologías, se pudo constatar que todas ellas fueron concebidas por sus autores, para ser aplicadas a empresas del sector turístico, por lo que su implementación permitirá obtener información valiosa para la empresa. No obstante, se considera la metodología propuesta por Hernández y Machado (2009), como la más apropiada para el caso objeto de estudio porque es la única que se enfoca en los procesos específicos de la actividad comercial, permitiendo, de este modo, el correcto análisis y valoración de la gestión de marketing en el Hotel. Esta metodología se realiza, fundamentalmente, sobre la base de los siguientes aspectos: caracterización general del hotel y de la actividad comercial que desarrolla; análisis del entorno externo e interno para la determinación de las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, y Debilidades de la empresa hotelera; comportamiento de los principales indicadores comerciales y la valoración de la gestión comercial del hotel.

1.8 Conclusiones del Primer Capítulo

1. La gestión de empresas turísticas comprende todas las responsabilidades y tareas que deben ser cumplidas para que las operaciones turísticas se realicen con la calidad requerida, en el término de tiempo establecido y con el coste adecuado a los objetivos y estrategias de la empresa.
2. La gestión de marketing es entendida de manera general como la planificación y ejecución del concepto de producto, la determinación del precio, la comunicación y distribución de ideas, productos y servicios, con la finalidad de realizar intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de las empresas.
3. La empresa hotelera como empresa de servicio, se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones. Su gestión comprende la planificación, ejecución y control del conjunto producto/ servicio, precios, comunicación y distribución.
4. La auditoría de marketing como herramienta de gestión permite analizar y evaluar todas las acciones del área comercial y medir la adaptación de la empresa al entorno actual donde se inserta. Su examen a todas las áreas de la compañía posibilita establecer las líneas de actuación no solo para enfrentar los momentos de crisis sino para prevenirlos.
5. Los procedimientos para la aplicación de auditorías de marketing analizados, han permitido determinar las etapas fundamentales en el desarrollo de este tipo de auditorías, sin embargo, el único que se adapta a las características de las empresas hoteleras, es el propuesto por Hernández, Machado y Soto.(2008)
6. Los procedimientos analizados para el diagnóstico empresarial, se ajustan a las características de las empresas turísticas, pero el propuesto por Hernández y Machado (2009), es el más apropiado para el caso objeto de estudio porque se enfoca específicamente en la gestión comercial de la empresa hotelera.



Capítulo 2

CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la Gestión de Marketing en el Hotel Villa La Granjita

2.1 Introducción

El diagnóstico empresarial es una herramienta de dirección que trata de identificar el estado y las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Su objetivo principal es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce. (Prieto, 2007)¹².

El objetivo de este capítulo es diagnosticar la gestión de marketing en el hotel “Villa La Granjita” perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán con la aplicación del procedimiento de diagnóstico elaborado por Hernández y Machado (2009), analizado en el capítulo anterior.

Para ello se utilizaron datos primarios y secundarios que se obtuvieron con la aplicación de métodos como: el análisis de documentos (Plan de Marketing de Villa La Granjita 2008, Informes Estadísticos del Departamento Comercial e Informes del Departamento de Economía del Hotel); observación participante y la entrevista personal no estructurada. (Anexo 6).

2.2 Caracterización del hotel Villa La Granjita

El hotel Villa La Granjita sita en Santa Clara, exactamente en la Carretera de Malezas a 5 Km. del aeropuerto internacional Abel Santa María, alejado del centro de la ciudad y más aún del Conjunto Escultórico Memorial Ernesto Ché Guevara.

En el período comprendido entre 1965 a 1991 la instalación fue una casa de descanso y protocolo del PCC en la Provincia Villa Clara. Inicialmente contaba con 24 habitaciones y otras áreas administrativas y de servicios. En esta etapa se atendieron personalidades importantes como Primeros y Segundos Secretarios del Partido, importantes miembros del Buró Político del Comité Central del PCC que venían con sus familias de vacaciones o en funciones de trabajo. También se recibieron delegaciones nacionales y extranjeras en funciones de negocio fundamentalmente.

¹Citado por Hernández Machado (2009). Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en pequeños y medianos hoteles de Cuba.

El 8 de agosto de 1991 inicia sus funciones hoteleras con el Grupo Empresarial Cubanacán, dedicándose, desde el inicio, al turismo de recorrido. (Rodríguez y col, 2009).

Actualmente el hotel “Villa La Granjita” y el hostel “Mascotte” forman un complejo turístico que funciona con una misma administración, pero se comercializan de forma independiente al constituir productos turísticos diferentes. El Hostal se encuentra ubicado en la ciudad colonial de Remedios. En él destacan: el confort de las habitaciones, restaurante acogedor y el ambiente familiar. Opera solamente con 8 trabajadores y su capacidad de alojamiento se reduce a 10 habitaciones. Próximamente formará parte de la marca Hoteles Encanto, la cual tiene como sello distintivo el confort, la excelencia en los servicios y la elegancia de sus instalaciones. Según los fines de esta investigación solo se considerará lo referente al hotel “Villa La Granjita”.

En la actualidad, éste es un hotel de ciudad que posee la categoría tres estrellas y es clasificado como pequeño de acuerdo a la cantidad de habitaciones con que cuenta. Los turistas, por lo general, hacen una estancia corta en la instalación porque, en la mayoría de los casos, su visita forma parte de un circuito turístico vendido por receptivos nacionales, lo que determina que el hotel sea de tránsito.

La estructura arquitectónica de la instalación recrea el ambiente rural cubano y la planta hotelera, está insertada en un área natural extensa. En función de los servicios turísticos, para el alojamiento, cuenta con 71 habitaciones climatizadas (de ellas tres sencillas, cinco triples, una junior suite y el resto, estándar doble) que incluyen baño privado, TV satélite, radio y caja de seguridad. Para el servicio al turismo internacional solo hay disponibles 62, pues 9 habitaciones tienen un estándar inferior al ser de menor tamaño, sus baños están deteriorados y su exterior está enchapado con madera ya en mal estado.

Cuenta, además, con dos restaurantes “El Palmar” que ofrece más de 50 platos de comida criolla e internacional con servicio buffet y a la carta y “La Arboleda” que brinda almuerzos al aire libre con un auténtico espectáculo cubano. El bar “Los Naranjos”, por su parte, brinda tragos típicos cubanos y alimentos ligeros.

También dispone de la sala de fiestas “Havana Club”, el salón de reuniones “Cubanacán”, una tienda Caracol y un puesto de Casa de las Américas donde se vende artesanía cubana, postales, libros, souvenir entre otros productos.

Los principales mercados de procedencia de los clientes de esta instalación son: Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido y en menor medida España. Debe

señalarse, en este sentido, el decrecimiento paulatino que ha experimentado el mercado francés durante los últimos tres años, elemento de gran relevancia si se tiene en cuenta que es el principal mercado de la instalación. (Anexo 7).

La **misión** del hotel “Villa La Granjita” plantea que: es la instalación hotelera del Grupo Cubanacán ubicada en el centro de Cuba, que cuenta con excelentes condiciones para garantizarle al turismo de recorrido un descanso en contacto directo con la naturaleza y la cultura en un paisaje típico cubano, utilizando como principal filosofía la atención esmerada y la capacitación del público interno en los conceptos de calidad total de los servicios y del Medio Ambiente, que proporcionen la sostenibilidad y la eficiencia económica.

La **visión**, por su parte, expresa que esta organización turística es líder en la región central respecto a la satisfacción del turismo de recorrido, al ofrecer servicios de alojamiento, restauración y recreación en un ambiente natural, de calidad, de integralidad cultural, ecológica y típica de una granja cubana, con un personal altamente motivado y profesional, teniendo como base un programa de calidad consolidado en el principio de la sostenibilidad que garantice resultados económicos favorables por la preferencia del producto.

El complejo Villa La Granjita- Hostal Mascotte, no cuenta en estos momentos con un **Objeto Social** propio, sino que se rige por el aprobado para el Grupo Cubanacán S.A. El mismo es prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronomía y comedor obrero en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes, en moneda nacional, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Los **objetivos estratégicos** que se plantearon en esta organización para el año en curso son los siguientes:

1. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9000: 2000.
2. Implantar el sistema de gestión medioambiental basados en las Normas ISO 14000: 2000.
3. Consolidar el Programa Energético del Hotel al 100%, reduciendo los consumos para alcanzar los índices de eficiencia energética presupuestados en cada año subsiguiente.
4. Contribuir al mejoramiento de la eficiencia del Grupo Cubanacán, alcanzando un índice de costos y gastos de 0.58 centavos por CUC de ingreso sostenido en los tres siguientes años.

5. Sostener un ciclo de cobros de las ventas a crédito por debajo de 30 días y mantener las cuentas envejecidas por debajo del 8%.

Varios servicios enriquecen su actividad. Los mismos se planifican y realizan, en correspondencia con el tipo y categoría del hotel:

- Servicio de maletero.
- Llamadas telefónicas nacionales e internacionales.
- Internet y correo electrónico.
- Canje de Monedas.
- Caja de Seguridad.
- Jacuzzi.
- Servicios médicos primarios permanentes.
- Alquiler de taxi a solicitud.
- Servicios de recreación y animación socio cultural tales como:
 - a) Servicio de piscina.
 - b) Servicios de sala de fiesta.
 - c) Servicios de recreación diurna y nocturna. (generalmente en el área de la piscina y en la sala de fiestas “Havana Club”).
 - d) Paseos a caballo.
- Prestar servicios a actividades de protocolo, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, tales como:
 - a) Alquiler de salones (generalmente se utiliza el salón de reuniones “Cubanacán”).
 - b) Actividades gastronómicas (coffee break, desayunos, almuerzos, cenas)
 - c) Servicios de oficina, tales como: fotocopiado, escaneado, mecanografía e impresión de documentos.
- Renta de espacios para tiendas y otras actividades complementarias.
- Prestar servicios de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, espacios y/o locales del hotel.
- Vender, promover y comercializar en forma minorista mercancías, promocionales y artículos propios del producto ofertado.

La entidad ha creado además, otros productos con el objetivo de diversificar y enriquecer su oferta y para lograr el aumento de sus ingresos, fundamentalmente en la temporada de baja turística, donde los niveles de ocupación bajan significativamente. A modo de ejemplo se citan algunos: almuerzos en tránsito, almuerzo campestre (producto con gran atractivo para los clientes, ofertado

solamente por esta instalación en la ciudad), organización y celebración de eventos, cover de piscina, productos estacionales (ofertas especiales en fechas señaladas).

Para la realización de sus operaciones está aprobada una plantilla de 83 trabajadores, pero sólo 79 de ellas están cubiertas (20 operarios, 30 de servicios, 19 técnicos y 10 dirigentes). El personal de servicio es, en su mayoría, joven y con experiencia de trabajo, aunque existe un grupo de trabajadores fundadores que constituyen un baluarte en la formación y conservación de los valores de la instalación.

Los principales **procesos** que se realizan en el Hotel son:

- Estratégicos: Planeamiento y Mejora
- Claves: Atención al Cliente, Alojamiento y Servicios Gastronómicos y Recreación
- De Apoyo: Aseguramiento

A su vez, estos están integrados por un conjunto de subprocesos. En el Planeamiento y Mejora estos son: Finanzas, Contabilidad, Calidad, Planeamiento, Control y Mejora. En el caso de los procesos Claves, el de Atención al Cliente incluye los de Reservas-Relaciones Públicas y Animación, el de Alojamiento: Recepción Hotelera y Regiduría de Pisos y por último el de Servicios Gastronómicos y Recreación contiene los de Gastronomía, Cocina y Recreación. El proceso de Aseguramiento, por su parte, contiene los de Capital Humano, Abastecimiento, Seguridad y Protección y Servicios Técnicos. (Anexo 8).

Los diferentes departamentos que conforman el hotel son: Alojamiento (Recepción y Regiduría de Pisos), Alimentos y Bebidas (Cocina, Restaurantes, Bar), Recursos Humanos, Economía, Seguridad, Abastecimiento, Servicios Técnicos, Dirección y Atención al Cliente.

Las relaciones de subordinación que se establecen entre los departamentos se reflejan en la estructura organizativa del hotel. (Anexo 9).

2.3 Caracterización de la Actividad Comercial que realiza el Hotel

La comercialización del hotel Villa La Granjita es desarrollada mayoritariamente por el Grupo Empresarial Cubanacán, precisamente porque a este nivel se toman las decisiones más importantes con relación a las funciones de marketing, dígase contratación con receptivos nacionales, administración del sitio Web, confección del material que promociona el producto principal de la instalación (alojamiento),

aprobación de los nuevos productos antes de su lanzamiento (o de las modificaciones a los ya existentes), así como lo concerniente a la variable precio.

En el Hotel, el Grupo de Atención al Cliente, forma un equipo cohesionado que tiene como política de trabajo la colaboración entre todos los miembros. Esta área se ocupa de la Animación, la Calidad, las Relaciones Públicas, las Reservas y de algunos aspectos de la Comercialización del hotel. Está integrado por 3 graduados de nivel superior (es el caso de los Especialistas de Calidad y Comercial y el Jefe de Animación) y 2 de nivel medio superior (la trabajadora encargada de las Relaciones Públicas y las Reservas y el técnico de audio).

Las funciones específicas de este departamento son:

1. Comercializar y promover de forma mayorista y minorista los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera en ambas monedas.
2. Promocionar los servicios que se ofrecen, siguiendo la estrategia de marketing de Relaciones Públicas.
3. Estimar la demanda para la proyección y control de la comercialización.
4. Vigilar la evolución del mercado.
5. Seguir la marcha del plan y tomar las decisiones operativas requeridas para el cumplimiento del mismo.
6. Coordinar su acción con el resto de las áreas de la empresa para asegurar la eficacia y los resultados económicos de la actividad de mercadotecnia.
7. Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precios (del consumidor final, intermediarios).
8. Coordinar acciones con los diferentes intermediarios de los canales de distribución.
9. Organizar y dirigir las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con su público objetivo, ya sea con medios propios o contratados con terceros.
10. Responder por la calidad de la producción y los servicios que presta el Complejo en su esfera y ante reclamaciones del cliente.

Reservas:

Canalizar las reservas individuales o de grupos que procedan de particulares, agencias de viajes, turoperadores u otras empresas, verificando su aceptación.

Relaciones Públicas:

1. Garantizar la coordinación y dirección de los recibimientos y despedidas de los clientes, visitantes de interés para la empresa (proveedores, competidores,

gobierno, otros) y la organización de otros servicios como bodas, visitas de representantes de Receptivos Nacionales, clientes VIP, conferencias o seminarios, recorridos a visitantes y cena especial a los turistas repitentes.

2.4 Análisis Externo

Microentorno

Michael Porter (1980)¹³ plantea la existencia de cinco fuerzas necesarias para realizar el análisis del Microentorno; las mismas se relacionan en la siguiente figura:

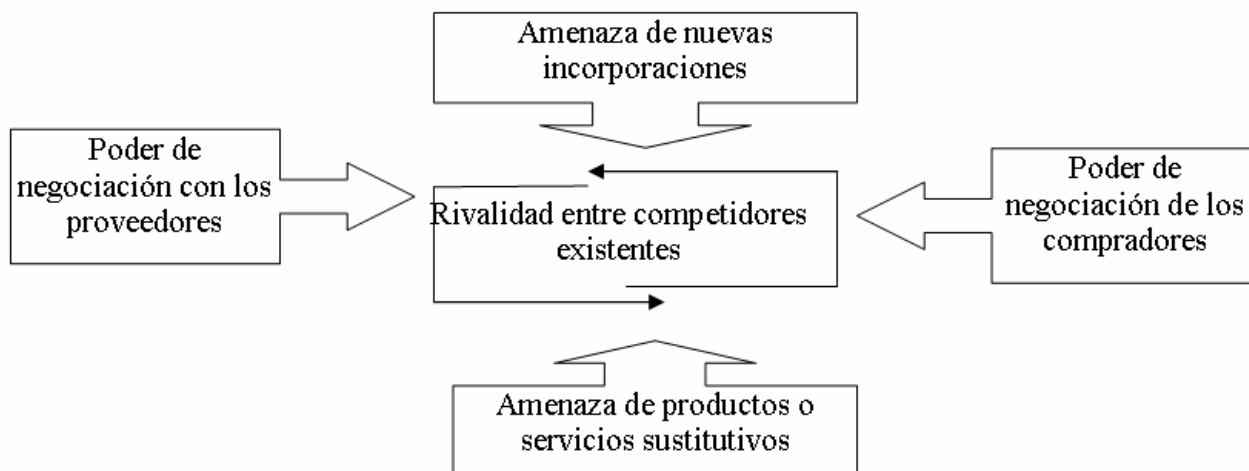


Figura 2 Fuerzas Competitivas. Fuente: Ester L. Machado y Oscar Cuevas. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba.

1. Poder de negociación con los proveedores:

Esta fuerza hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de negociar condiciones de cantidad, calidad, precio, forma de pago y entrega de los insumos, productos o servicios requeridos para realizar una acción productora o prestadora de servicio.

El Hotel tiene con sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. La gestión de la entidad, en este sentido, se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que la categoría requiere, aunque en ocasiones, la inestabilidad en las entregas de los pedidos y la oferta limitada constituyen serios obstáculos para la gestión de

¹³ Citado por Machado, Cuevas (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba.

abastecimiento a la instalación. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se necesitan, siempre basando sus operaciones en los contratos previamente establecidos. El precio es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto por lo que no está sujeta a variaciones. (Anexo 10).

2. Poder de negociación de los compradores:

Analiza las circunstancias, número de compradores, capacidad adquisitiva y forma de pago de los consumidores, así como el nivel de calidad en los servicios que estos exigen.

El poder de negociación de los clientes (o compradores) en la actualidad es muy alto. Dadas las características del mercado altamente competitivo de hoy, no hay dudas de que el cliente, manda. Estos, se han convertido en el bien máspreciado de las empresas, por lo que todas las actividades en las instalaciones deben estar dirigidas a la superación de sus expectativas en función de lograr la fidelización de los clientes más rentables.

Villa La Granjita ha definido para sus operaciones los siguientes segmentos de clientes:

- Receptivos y Agencias radicadas en el país: constituyendo un segmento de clientes de gran importancia, pues son los que comercializan, de forma mayorista, el producto turístico que se oferta en la instalación.
- Clientes de Turismo de Recorrido que se reciben a través de los Receptivos y Agencias.
- Clientes directos.
- Turistas nacionales.
- Firmas comerciales.

3. Amenaza de nuevas incorporaciones:

Considera los riesgos y dificultades que puede generar la llegada de nuevos competidores al mercado.

En este sentido se determinó que no existe amenaza de nuevas incorporaciones de competidores en el entorno donde se inserta la instalación.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Valora los riesgos y dificultades que puede crear la introducción de productos o servicios que reemplazan o suplen necesidades cubiertas por bienes y servicios existentes.

El análisis que se realizó al respecto evidenció que no existe amenaza de que se incorporen nuevos productos que puedan sustituir al que ofrece la instalación objeto de estudio con ofertas que satisfagan las mismas necesidades.

5. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre competidores provoca que un sector sea o no atractivo. Una fuerte rivalidad entre las empresas de un sector, cuando éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados disminuye los beneficios y hace al sector poco atractivo. Es importante señalar, en este sentido, que se consideran empresas competidoras aquellas que ofrecen productos o servicios similares o que tienen el mismo proveedor. (Ledesma, 2009). El análisis de la competencia se puede efectuar estudiando de forma comparativa el comportamiento de diferentes indicadores para poder determinar si los competidores son superiores o inferiores a la empresa en cuestión. (ESEM, 2000).

Siguiendo las pautas marcadas por estos criterios se identificaron y clasificaron los competidores del hotel Villa La Granjita. En este análisis se consideraron las instalaciones de alojamiento turístico, que operan básicamente con el turismo de recorrido en la región central de la Isla y que cuentan con categoría entre dos y cuatro estrellas. La clasificación en competidores superiores e inferiores, se efectuó evaluando algunos criterios planteados por Acerenza (2004) para analizar la competencia como: Características del Producto, Capacidad Habitacional, Precios Públicos, Ingresos Turísticos, Turistas Días Extranjeros y Por Ciento de Ocupación. (Anexo 11).

Competidores Superiores:

El Hotel Los Caneyes se ubica en la misma ciudad que Villa La Granjita y está mejor posicionado en el mercado. Esta instalación ofrece servicios con calidad y variedad semejantes a los del objeto de estudio, no obstante, posee mayor capacidad habitacional y logra mejores resultados en términos de Ingresos, Turistas Días Extranjeros y Por Ciento de Ocupación.

Los hoteles Jagua (en Cienfuegos) y Las Cuevas (en Trinidad) están ubicados en ciudades reconocidas por sus fuertes atractivos culturales y en ambos casos la capacidad habitacional supera las 71 habitaciones de Hotel en estudio. El Jagua, se distingue por sus instalaciones ambientadas al estilo de los años 50 y Las Cuevas, por su parte, se destaca por sus numerosas facilidades, además, el conjunto de grutas que se ubican en sus cercanías constituyen un atractivo importante de este producto.

Competidores Inferiores:

El hotel Santa Clara Libre, es una instalación de alojamiento turístico que cuenta con una categoría inferior en comparación al resto de los hoteles de la ciudad, sin embargo, esta construcción que data desde 1956, se encuentra situada en el centro de Santa Clara, próximo al Conjunto Escultórico Memorial Ernesto Ché Guevara y al sitio histórico donde se exponen los vagones del tren blindado, descarrilado por las tropas al mando del Comandante Ernesto Guevara de la Serna en 1958.

Los hoteles Rancho Hatuey y Los Laureles poseen una infraestructura de servicios que se corresponden con las necesidades del segmento al que están dirigidos. Por su capacidad, son las instalaciones que operan con los mayores volúmenes de clientes en la modalidad de turismo de tránsito en Sancti Spíritus.

Finalmente, en la ciudad de Santa Clara existen un gran número de casas particulares que son competidores del Hotel para el segmento de turismo directo. Con precios inferiores, brindan servicios de calidad, aunque éstos no son tan diversos como los que se ofrecen en el hotel Villa La Granjita. Muchos de los turistas que visitan la localidad eligen estas casas particulares porque muchas de ellas se ubican cerca de la zona central de la ciudad donde se encuentran la mayoría de los sitios con valor histórico-cultural, además, en ellas se brinda un trato más personal y cálido, propio de la familia cubana.

Macroentorno

Económico

A partir del año 1997 la economía cubana dejó atrás un período difícil y avanzó de forma sostenida en un contexto financiero estable. Pese a los impactos de los huracanes Gustav, Ike y Paloma, los fenómenos meteorológicos más devastadores históricamente para Cuba (provocaron daños materiales que ascendieron a 9 722 millones de dólares); el recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos, el impacto de la crisis internacional, principalmente en lo relacionado con el aumento de los precios del combustible y los alimentos; que según el Ministro de Economía y Planificación José Luis Rodríguez significaron dos puntos porcentuales en el Producto Interno Bruto (PIB), el país alcanzó un crecimiento del 4,3% en el año que culminó. Durante ese año la rama del turismo mantuvo cifras favorables. La provincia de Villa Clara recibió, hasta octubre, 130 mil visitantes extranjeros, se alcanzaron cerca de 20 millones de utilidades en divisa, casi el doble de lo obtenido el año anterior. (Lay, 2008; Lee, 2008)

Cultura

Resulta importante tener en cuenta, en este sentido, el deterioro que presenta el centro de la capital villaclareña, que impacta de forma negativa en el desarrollo turístico del territorio. En la actualidad, varias de sus construcciones con valor histórico, arquitectónico y cultural no están bien conservadas, el Teatro de la Caridad y la Casa de la Ciudad son ejemplos de ello, además, algunas de las calles que facilitan el acceso al parque Vidal están bloqueadas por la ejecución de remodelaciones constructivas, lo que afecta considerablemente la belleza del paisaje urbano. Esto ha propiciado la desmotivación de Receptivos Nacionales con respecto a la inserción de la ciudad en sus programas de recorrido.

Uno de los sitios de mayor interés turístico de la ciudad de Santa Clara es el Conjunto Escultórico Memorial Ernesto Ché Guevara. Más de 2,5 millones de cubanos y extranjeros han visitado este lugar. Crecieron significativamente las visitas a este sitio, después de octubre de 1997, fecha en que se recibieron los restos del "Che" y sus compañeros de guerrilla. (Anexo 12). El reconocimiento internacional de esta figura, ha propiciado que en la provincia se reciba mayoritariamente un turismo de circuito (www.dtcuba.com/ProvincelInfo.asp, 2008)

Otro elemento que puede llegar a constituir un nuevo atractivo turístico para la ciudad es el monumento que rinde homenaje al Papa Juan Pablo II, ya físicamente desaparecido, que aún no está incluido en los programas de recorrido. La delegación de obispos y cardenales se alojó en el hotel Villa La Granjita. Por el vínculo que existe entre ambos, el sitio puede ser utilizado en beneficio de la comercialización de la instalación.

Política

El entorno político es importante para este sector. Las guerras y el terrorismo generan pánico en las personas impidiéndoles viajar. Por otro lado, las barreras que limitan la realización de viajes internacionales influyen también significativamente. Un ejemplo de ello lo constituye la restricción impuesta por el gobierno de los Estados Unidos que impedía a los residentes cubanos de ese país viajar a Cuba antes de los tres años de su última visita a la Isla. Su eliminación abrió las puertas para la operación del Destino Cuba con ese segmento de mercado americano.

Tecnológico

El impacto de la tecnología en la industria turística es muy importante, y ha estado marcado en los últimos años, fundamentalmente, por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones seguido, de los adelantos en el

transporte. Todo lo cual ha permitido a los Grupos Empresariales colocar sitios Web en Internet para promocionar la oferta turística de sus instalaciones hoteleras y realizar reservas on-line, este elemento cobra extraordinaria importancia en la actividad turística donde la oferta y la demanda se encuentran, generalmente, en sitios geográficos distantes. Por otra parte, la utilización de las bases de datos de clientes en las propias entidades brinda la oportunidad de conocer profundamente las características de los clientes que se reciben en aras de personalizar el servicio y fidelizar los clientes. También el uso del correo electrónico permite el contacto directo y permanente con los clientes, los mantiene actualizados sobre la oferta de la instalación y a su vez actúa como mecanismo de retroalimentación para la empresa. En función del transporte turístico el país cuenta en la actualidad con 10 aeropuertos internacionales (Marrero, 2008). La ampliación del aeropuerto internacional Abel Santamaría, de la ciudad de Santa Clara, incrementó su capacidad real, posibilitando la recepción de 300 pasajeros. Todas las semanas se realizan entre 5 y 11 vuelos y hasta la fecha han arribado más de 67 000 pasajeros adultos y 600 menores. (Días-Canel, 2009).

El desarrollo de una sólida infraestructura hotelera y extrahotelera en la cayería norte de la provincia y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región, deben llevar a la provincia a convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas. (Lloret, 2007).

2.5 Análisis Interno

Este análisis se realizó con un enfoque centrado en los **procesos** que se desarrollan en la instalación, definidos en la caracterización del Hotel.

El proceso de **Atención al Cliente** es en este caso, adquiere especial importancia según los fines de la investigación. El objetivo fundamental de este proceso, es gestionar la comercialización del producto turístico que ofrece la instalación para conseguir por una parte, la satisfacción de los clientes y por otra el beneficio económico. Dicha gestión, se subordina a los lineamientos generales que defina Cubanacán como Grupo Empresarial y la determinación de aspectos que involucran las funciones de marketing (producto, precio, distribución y comunicación promocional) son decisiones que requieren la aprobación de la Casa Matriz, por lo que puede afirmarse que es ésta la que lleva las riendas de la comercialización en la entidad.

En este proceso se encuentran bien definidos los mercados emisores fundamentales con los que se operan. Aunque no se ha elaborado hasta la fecha el perfil del turista que visita la instalación, se conocen las características de los mercados geográficos principales de donde proceden los clientes y en función de dichas características se orienta el servicio. Esta información se obtiene de forma empírica, pues no se cuenta con mecanismos que la suministren de forma sistemática, incluso a nivel de país, existen dificultades al respecto, porque se carece de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y del consumidor.

En los años que se tomaron para el estudio de la actividad comercial (2005-2008) se comprobó que el valor más elevado alcanzado en relación al índice de ocupación fue de 77, 04% como promedio, en el año 2007. La gestión del Hotel, en este sentido, se limita a garantizar que los Receptivos Nacionales cumplan los cupos habitacionales que fueron pactados en los contratos con el Grupo Cubanacán. Esto no siempre se logra, porque frecuentemente estas Agencias no consiguen llenar el 100% de sus cupos, lo que representa pérdidas significativas para la instalación dado el carácter perecedero del producto turístico. Hasta el momento, no existen los mecanismos legales que exijan a estas organizaciones por los contratos firmados.

En relación a la comunicación promocional, la Casa Matriz incide, una vez más de forma significativa, pues es ella quien se encarga de elaborar los materiales que promocionan el Hotel como instalación de alojamiento turístico. Estos materiales, no siempre están a disposición de la instalación y en muchas ocasiones no se elaboran las cantidades necesarias, por lo que se limita considerablemente la promoción del producto. También, se realizan esfuerzos por parte de la instalación para promocionar en las agencias de viaje de la ciudad de Santa Clara, los productos estacionales que se introducen en la oferta en fechas significativas del año (Día de los Enamorados y Fin de Año), pero no se efectúan estudios que evalúen sus resultados para medir la efectividad de los mismos. Se señala también, a propósito de la promoción, que no se está aprovechando la efectividad de las Relaciones Públicas en aras de crear una imagen favorable de la instalación en los clientes que la visitan.

Con relación a las acciones de Relaciones Públicas, no se están desarrollando en estos momentos, pues estas funciones corresponden, según lo establecido en el hotel, al responsable de reservas, pero se ha liberado de esta tarea por la carga de trabajo que posee. Sólo se realizan algunas acciones para la atención específica de clientes VIP (Very Important Person), y en estos casos quien asume tal responsabilidad es el Especialista Comercial. Las Reservas se desarrollan en la

instalación sin mayores dificultades. Con el objetivo de conocer los niveles de ocupación que tendrá el Hotel, el trabajador responsable de este subproceso, realiza pronósticos con varios días de antelación, sobre la base de las reservas confirmadas. Los días en que se prevé habrá overbooking, se realizan los ajustes necesarios para evitar, siempre que sea posible, los desvíos de clientes hacia otros hoteles.

Con respecto a la Animación se observa que ésta se desarrolla fundamentalmente en horas de la noche, pues es el horario en que los clientes se encuentran alojados en la instalación, con excepción del espectáculo campesino que es ofrecido a los clientes en durantes el Almuerzo Campestre.

En relación a la Calidad como parte del proceso de **Planeamiento y Mejora**, las encuestas que realiza la instalación para evaluar la satisfacción del cliente, indican que los servicios ofrecidos en Villa La Granjita son de calidad y satisfacen, en la mayoría de los casos, las expectativas de los clientes, pues existen sólo manifestaciones esporádicas de insatisfacciones.

Uno de los elementos que reflejan estas encuestas y que atenta contra la calidad de los servicios en la instalación, es el hecho de que los empleados que se relacionan directamente con los clientes extranjeros, no dominan el idioma francés, aspecto de gran relevancia si se tiene en cuenta que es precisamente Francia el mercado más importante para el Hotel. Este problema persiste a pesar de que se reforzó en el subproceso de Capital Humano, la planificación y organización de cursos del idioma, los que en la mayoría de los casos se frustran por la inasistencia de los trabajadores.

En lo que respecta al subproceso de Planeamiento, este no fue óptimo en el período que se estudió, pues se presentaron dificultades en el Plan de Marketing elaborado para el pasado año, una de ellas fue que no estableció cómo se efectuaría el subproceso de Control como integrante esencial del proceso de Planeamiento y Mejora. En adición a esto, el equipo de Atención al Cliente considera que este plan es innecesario porque no se ajusta a la realidad cubana, donde el Grupo Empresarial tiene el protagonismo de la comercialización, lo que conduce a que la actividad comercial en el Hotel se desarrolle de forma operativa.

En lo que respecta al proceso de **Aseguramiento** se destaca que el hotel está funcionamiento paralelo a un proceso inversionista. En la actualidad está en construcción la planta de tratamiento de residuales, hasta la fecha, las aguas de desecho vierten directamente al arroyo que cruza la instalación, lo que provoca fetidez en las áreas de estancia de los clientes. Además se producen fallas aisladas con el abasto de agua y electricidad.

A partir de este análisis (externo e interno) se definen las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del hotel:

Fortalezas

1. Estilo constructivo de las cabañas y distribución horizontal de las habitaciones en un área natural extensa.
2. Localización geográfica cerca del aeropuerto internacional “Abel Santa María”.
3. Buenos niveles de desempeño técnico en el personal de línea.
4. Cohesión en el equipo de trabajo del Departamento de Atención al Cliente.
5. Oferta de almuerzo campestre: producto con gran atractivo para los clientes, ofertado solamente por esta instalación en la ciudad.
6. Salón de Reuniones con condiciones para la celebración de eventos.
7. Elevados niveles de satisfacción de los clientes.

Debilidades

1. La Gestión de Marketing es deficiente.
2. No existen los mecanismos de control suficientes para evaluar las acciones comerciales.
3. Poco dominio del idioma francés por parte de los trabajadores. de contacto directo con los clientes y de los directivos,
4. No cuenta con habitaciones para discapacitados.
5. Lejanía del Conjunto Escultórico Memorial Ernesto Ché Guevara y del centro de la ciudad.
6. Planta de tratamiento de residuales en construcción.
7. Fallas aisladas con el abasto de agua y electricidad.

Amenazas:

1. La pérdida del atractivo del producto de la ciudad de Santa Clara para los Receptivos Nacionales y Turoperadores.
2. Centralización en la Casa Matriz, de las decisiones que se relacionan con las funciones de marketing.
3. Los principales competidores del territorio se han fortalecido y las casas particulares de Santa Clara se han incrementado.
4. Decrecimiento que han experimentado los Turistas Días que proceden de Francia, principal mercado emisor de la instalación.

5. Bloqueo económico del gobierno de los Estados Unidos hacia Cuba.
6. Crisis económica financiera Global.
7. Carencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y del consumidor en el país.

Oportunidades:

1. El creciente interés por la historia y la figura del Ché en los mercados emisores de turismo.
2. Crecimiento de los arribos de turistas a la provincia.
3. Crecimiento de las operaciones del aeropuerto de la localidad.
4. Crecimiento del nivel de operaciones con Gaviotatours vinculado al incremento de la capacidad hotelera y los niveles de ocupación en la cayería noreste de la provincia.
5. Desarrollo fundamentalmente de un turismo de tránsito en el territorio.
6. La reciente inauguración del monumento al Papa Juan Pablo II que puede constituir un nuevo atractivo para la ciudad.
7. Sistema socialista cubano y estabilidad política del país que impregna seguridad a la actividad turística.
8. Posibilidad de alojamiento para clientes nacionales directos.
9. Eliminación de la restricción impuesta por el gobierno de los Estados Unidos que limitaba los viajes de los residentes cubanos de ese país a Cuba.

2.6 Comportamiento de los Principales Indicadores Comerciales

Los Indicadores de la actividad comercial, al representar cuantitativamente los resultados obtenidos por la gestión comercial, son muy útiles para evaluarla y para realizar comparaciones entre varios períodos. Con este fin, se han utilizado en esta investigación, los indicadores que se reflejan en las tablas 2.1 y 2.2 tomando los datos correspondientes a los últimos cuatro años. (2005 - 2008).

Tabla 2.1: Indicadores Comerciales de Villa La Granjita

Indicadores	2005	2006	2007	2008
Turistas Físicos Extranjeros	15 880	17 107	18 698	18 989
Turistas Días Extranjeros	18 367	19 634	22 574	22 681
Estancia Media	1.16	1.15	1.21	1.19
Ing. de Bolsillo por Turistas Días	11.59	16.35	11.09	14.29
Índice de Ocupación	50.7	66.7	77.04	74.15
Ingreso Turístico	940 049	1 226 749	2 050 600	1 979 400

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.2: Indicadores Comerciales de Villa Clara

Indicadores	2005	2006	2007	2008
Turistas Físicos	93 669	97 309	121 538	150 658
Turistas Días	402 214	408 103	635 862	815 411

Fuente: Elaboración propia.

En el período analizado se observa el incremento de la cantidad de turistas físicos y turistas días extranjeros a causa del crecimiento continuo de los arribos de turistas extranjeros a la provincia.

Se ratificó que la estancia media de los turistas en la instalación es corta, de solo 1.18 días como promedio en el período analizado. Esta cifra es normal para hoteles de tránsito como es el caso de Villa La Granjita.

Los niveles de ocupación en los períodos 2005 y 2006 fueron deficientes, se mantuvieron por debajo del 72 %, valor necesario, según estima el Especialista Comercial, para alcanzar el punto de equilibrio, siempre que se tengan como mínimo 120 pax en los Almuerzos en Tránsito por día, de lo contrario, es preciso alcanzar un nivel por encima del 90% aproximadamente para obtener utilidades. El año 2007 fue favorable para el hotel, se alcanzó el mejor resultado en este sentido (77.04 %). Los Receptivos Nacionales contribuyeron en la obtención de este resultado, principalmente la Agencia de Viajes Cubanacán que casi duplicó los cupos que contrató (alcanzó 188.44 %), le sigue Gaviotatour y posteriormente están Cubatur y Ecotour con cifras mucho más discretas. (Anexo 13)

La obtención de ingresos constituye el elemento de mayor relevancia porque son, junto a la satisfacción de los clientes, el principal objetivo de la instalación. Los ingresos turísticos en el 2005 experimentaron los niveles más bajos del período en análisis, a causa de la disminución considerable que sufrió la actividad turística durante el año 2004 (que hizo sentir sus efectos al año siguiente) provocada por el cierre de varios bloques habitacionales, e incluso, se produjo una interrupción total de

las actividades de la instalación, por reparaciones, en la temporada de baja turística. Esto provocó efectos negativos en la comercialización del Hotel, que se fueron mitigando en el 2005, pero sus efectos marcaron los resultados al cierre del año. (Ver Tabla 2.1).

En el año 2008 ocurrió una caída substancial en los ingresos turísticos con respecto al 2007 debido a:

- Una reducción considerable del volumen de los Almuerzos en Tránsito dado por una decisión de la entidad de brindar los almuerzos con servicio a la carta, que es más demorado por sus características que el servicio buffet, lo que implicó que se pudieran atender menor cantidad de clientes.
- Cambio a plan CP (Continental Plan) en varios programas de Receptivos Nacionales con regímenes de alojamiento AP (American Plan) y MAP (Modified American Plan), lo que implicó menos consumo en la entidad y por consiguiente menores ingresos.
- Disminución del turismo nacional presupuestado.

2.7 Valoración de la Gestión Comercial del Hotel

La actividad comercial de Villa La Granjita no se realiza desde la perspectiva del marketing porque el producto que se ofrece en el Hotel no está dirigido a satisfacer las necesidades y deseos de un segmento o varios segmentos de clientes en particular. Esta actividad se centra en gestionar la venta de un producto turístico existente, por el Grupo Empresarial Cubanacán y por el Departamento de Atención al Cliente del Hotel. Esta falta de orientación al marketing está dada en gran parte, por la falta de autonomía de la instalación en lo que respecta a las decisiones sobre las funciones de marketing, donde cada modificación o variación de estas funciones debe ser previamente consultada y aprobada por la Casa Matriz.

La empresa no conoce con profundidad el entorno donde se inserta: no tiene definido con exactitud sus competidores y la información que posee de éstos no es completa y fidedigna; no tiene dominio de las características del mercado (tendencias actuales, principales causas de los cambios en la cantidad de clientes que visitan la instalación según los mercados geográficos de procedencia). Es importante señalar, en este sentido, que se conocen las características fundamentales de los mercados geográficos principales que visitan la instalación en función de adaptar el servicio a sus preferencias, en relación a los subprocesos de gastronomía y cocina fundamentalmente. El escaso conocimiento de los trabajadores del equipo de

marketing sobre el entorno está dado, en gran medida, por su falta de motivación al respecto, pues consideran que esta información no incide significativamente en los resultados de su gestión.

Como parte de la gestión comercial se destaca el proceso de Planeamiento, esencial para el logro efectivo de los resultados comerciales. En este sentido debe destacarse que a nivel de Casa Matriz se realiza la planeación estratégica del marketing y en el área comercial del Hotel se elaboró el Plan de Marketing para el año 2008 (lo que evidencia la realización de la planeación operativa), pero ésta última presentó muchas limitaciones, pues no se establecieron los mecanismos de control que garantizaran que todos los esfuerzos del departamento y de la instalación fueran orientados al logro de los objetivos definidos y permitieran constantemente analizar y corregir las desviaciones en relación con lo establecido en el plan. Además, su utilización para el desarrollo de las actividades comerciales de la entidad fue prácticamente nula.

En la instalación los mecanismos de control para la evaluación de la gestión comercial se limitan a la medición del grado de cumplimiento de los objetivos comerciales en los Consejos de Dirección. En esta entidad nunca se ha aplicado la auditoría de marketing, como herramienta que marca los puntos fuertes y débiles de la gestión comercial del Hotel, al analizar profundamente de forma completa, sistemática y periódica cada uno de sus componentes.

2.8 Conclusiones del Segundo Capítulo

1. “Villa La Granjita” es un hotel pequeño, categoría tres estrellas que está orientado fundamentalmente al turismo de circuito. El Grupo de Atención al Cliente se encarga de realizar la gestión comercial en la instalación, aunque el protagonismo en el proceso de comercialización lo tiene el Grupo Empresarial al que pertenece.
2. El análisis externo que se efectuó como parte del diagnóstico de la gestión comercial permitió la obtención de información actualizada acerca de las principales características del macro y microentorno donde está insertada la entidad.
3. La gestión comercial en el Hotel no se realiza desde la perspectiva del marketing. Desde la óptica de los trabajadores del Grupo de Atención al Cliente, éste no es factible aplicarlo en el hotel, por las singulares características que poseen las empresas turísticas cubanas.
4. La planificación de la gestión comercial en la instalación es deficiente. Entre sus limitaciones se destaca que no establece los mecanismos de control que serán necesarios para evaluar de forma completa y profunda los resultados de esta gestión. Nunca se ha aplicado en el hotel la auditoría de marketing como efectiva herramienta que logra controlar y mejorar continuamente la gestión comercial.
5. En el análisis del comportamiento de los principales indicadores comerciales, durante el período 2005-2008, se constató que los mejores resultados en lo que respecta al nivel de ingresos y de ocupación se obtuvieron en el 2007, un año muy favorable para el hotel, sin embargo en el año 2008 se alcanzaron los niveles más elevados de turistas días y turistas físicos.

A decorative swirl logo consisting of two overlapping circular shapes. The left shape is light blue and the right shape is light orange. They are intertwined in a spiral pattern.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3: Aplicación del Procedimiento de Auditoría de Marketing en el hotel Villa La Granjita

3.1 Introducción

Considerando el hecho de que actualmente en Villa La Granjita no están establecidos los mecanismos de control necesarios para evaluar de forma completa y profunda los resultados de la gestión comercial, se estima conveniente la implementación de la auditoría de marketing como herramienta estratégica que permite medir el grado de adaptación de la empresa a su entorno y su capacidad para dar respuestas satisfactorias al mercado.

Por tanto, el objetivo del presente Capítulo, es desarrollar la auditoría de gestión de marketing en la empresa turística objeto de estudio, sobre la base del procedimiento propuesto por Hernández, Machado y Soto (2008), abordado con anterioridad, para evaluar la gestión de marketing que realiza la empresa definiendo su posición actual, e indicando los puntos sobre los que debe incidir para lograr la eliminación si no de todas las dificultades detectadas, al menos de aquellas cuya solución está al alcance de sus posibilidades.

Para la implementación del procedimiento de auditoría de marketing, se propone la aplicación de un conjunto de métodos y técnicas: el Instrumento de Valoración de la Efectividad de Marketing, Check List para identificar un buen plan de marketing, Tareas de un Plan de Marketing y el método de diagnóstico matriz DAFO de impactos cruzados.

3.2 Resultados de la Aplicación del Procedimiento de Auditoría de Marketing

Etapas I Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría

Esta etapa se concibe con el objetivo de lograr la familiarización con la empresa objeto de la auditoría, lo cual precisa de un tiempo determinado de acuerdo al tamaño de la empresa y la complejidad de los servicios que presta. En este caso se precisó de un período de cuatro meses, desde diciembre 2008 a marzo 2009, para lograr conocer de manera general a la empresa.

El hotel Villa La Granjita es un establecimiento de alojamiento turístico que se encuentra ubicado en Santa Clara, ciudad que posee notables sitios de interés sociocultural e histórico. El mismo se inserta en un ambiente natural que recrea el paisaje rural cubano.

Desde 1965, fue una casa de descanso y protocolo del PCC y durante 26 años esa fue su función, hasta el mes de agosto de 1991, fecha en que comenzó a trabajar con el Grupo Empresarial Cubanacán, lo que significó el comienzo de sus operaciones con el turismo internacional.

Teniendo en cuenta sus características, es clasificado como hotel tres estrellas, pequeño, de ciudad. Sus clientes hacen una estancia corta en la instalación, porque generalmente su visita forma parte de un circuito turístico, por lo que es considerado un hotel de tránsito.

En el año 2006 se unieron en un Complejo el Hotel y el hostel Mascotte, pequeña edificación ubicada en la ciudad de Remedios que posee un estilo arquitectónico con decorados coloniales. Aunque ambos operan con la misma administración, la auditoría de marketing solo será aplicada al hotel Villa La Granjita.

La misión, visión, objeto social y estructura organizativa del hotel se pueden ver reflejados en el Capítulo anterior, en el epígrafe que corresponde a la caracterización del objeto de estudio.

Esta entidad se subordina directamente al Grupo Empresarial al que pertenece, no obstante, también responde por sus resultados ante de Ministerio de Turismo (MINTUR).

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 83 trabajadores, pero solo están laborando 79, de ellos, 33 son mujeres. Del total de empleados, 26 son graduados del nivel superior, 56 del medio superior (hasta duodécimo grado) o técnico medio y solo uno tiene el noveno grado como última certificación de estudios terminados. El desglose según las categorías ocupacionales es el siguiente: 20 operarios, 30 de servicio, 19 técnicos y 10 dirigentes.

Etapas II: Auditoría Externa de la Gestión de Marketing

Esta etapa se centra en evaluar el conocimiento que tiene la instalación acerca de las principales fuerzas y tendencias del macroentorno así como de los factores fundamentales del entorno y la utilidad de esta información de cara a las decisiones que debe tomar. Para ello se basa en tres elementos esenciales: el mercado, la competencia y la distribución.

De forma general puede señalarse, que en la instalación no existen mecanismos efectivos que le permitan, a la empresa, obtener información completa y periódica acerca del entorno. No se realizan investigaciones de mercado. En el caso de que el

especialista comercial desee adquirir información sobre el mercado o la competencia, la gestiona personalmente.

Mercados-clientes

El concepto de mercado-cliente es cambiante y muy dinámico por tanto los directivos deben tener total conocimiento de su mercado y de las causas que originan los movimientos de compra y de consumo.

A propósito del mercado se constató que en la instalación no se tiene dominio de las características y tendencias actuales del mercado. Se observa, en este sentido, que la segmentación que realiza no es adecuada, solo se definen tres públicos fundamentales: mercado, receptivos y agencias; con respecto al mercado identifican al segmento turismo de recorrido; los criterios de segmentación que utiliza son: motivos de viaje, estancia promedio, país de procedencia, ingresos y algunos gustos y preferencias, pudiendo obtener mayor información a través de una investigación profunda de mercado que permita identificar correctamente los segmentos a los cuales se orienta, oportunidades de nuevos mercados y la mayor cantidad de información sobre éstos. Por otra parte tampoco definen prioridades con respecto a los segmentos con que opera, lo cual impide a la empresa considerar qué grupos brindan mayores posibilidades y concentrar en ellos sus esfuerzos.

Tampoco se analiza la rotación de los clientes, la instalación no tiene control de los clientes perdidos y recuperados. No existen programas de fidelización, sin embargo se tiene conocimiento que algunos clientes repiten su visita en ocasiones, por la satisfacción que han manifestado con los servicios que brinda el hotel. Es preciso señalar que a estos no se les ofrecen beneficios adicionales por ser clientes fieles, aunque sí reciben un tratamiento diferenciado con respecto al resto de los clientes, pues el personal de contacto los conoce y de manera espontánea brindan un servicio más personalizado.

Por tanto en este punto puede concluirse que el hotel cuenta con información parcial y esporádica pero casi siempre su conocimiento es empírico.

Competidores

En este sentido es necesario determinar si la empresa tiene conocimiento de quienes son sus competidores, específicamente su competidor superior y su competidor inferior y los elementos que componen el producto que ofrece cada uno.

Por tanto, es preciso señalar que en la instalación no se define correctamente la competencia. Se identifican como competidores superiores al hotel Los Caneyes de la propia localidad y a los hoteles Todo Incluido, de sol y playa, ubicados en Trinidad

y en la cayería noreste de la provincia Villa Clara. Como competencia inferior destacan al Centro de Convenciones Bolívar con relación al producto Eventos. Esto significa que el Hotel considera competencia aquellos hoteles que ofrecen un producto diferente, con estándares de calidad superior que operan bajo otra modalidad, sin embargo obvia otros hoteles que se encuentran tanto en la localidad como en otros destinos cercanos, de la misma categoría o inferiores, orientados también al turismo de circuito.

De los competidores que fueron identificados, no se tiene pleno conocimiento de las ventajas competitivas que se poseen frente a su alojamiento. La tabla que se muestra a continuación así lo demuestra:

Tabla 3.1 Cuestionario sobre la competencia

Item	Descripción	Competidor superior	Competidor inferior
1	Diseño	1	0
2	Calidad del producto	1	0
3	Precio	1	0
4	Publicidad	1	0
5	Marca	1	0
6	Imagen de la empresa	1	0

Fuente: Hernández, Machado y otros. (2008). Procedimiento para el Desarrollo de Auditorías de Gestión de Marketing en Empresas Turísticas Cubanas.

Distribución

Con respecto a la distribución se debe determinar si han definido correctamente los canales de distribución y si llevan a cabo acciones de incentivo para sus intermediarios.

La entidad define correctamente sus principales canales de distribución, reconociendo un canal que abarca a los Turoperadores, Agencias de Viajes Minoristas (emisoras y receptoras) y un canal directo del cliente al Hotel. Con relación al primer canal, el Grupo Empresarial Cubanacán es quien se encarga de pactar y firmar los contratos con los Receptivos Nacionales donde se negocia un por ciento de descuento con respecto al precio público de la instalación. Por otra parte la entidad no tiene posibilidades de realizar acciones de incentivos para sus intermediarios, esto corre a cuenta de su Casa Matriz y no se conoce hasta el momento que se haya realizado alguna.

Etapa III: Auditoría Interna de la Gestión de Marketing

El análisis en esta etapa se efectúa sobre la base de cada uno de los elementos de la gestión: la planificación, la organización, la dirección o liderazgo y el control; teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de marketing.

Planificación Comercial

Con respecto a la planificación es necesario analizar todo lo referente a la evaluación y administración del plan de marketing y a la búsqueda y desarrollo de nuevos productos.

En este sentido se reconoce que el Hotel desarrolló su plan de marketing para el 2008. Sin embargo, no se tiene conciencia de la importancia del plan para guiar los esfuerzos de marketing en el corto plazo en función de los objetivos trazados. Este se realiza más bien por orientaciones de niveles superiores que hay que cumplir.

A partir del análisis de esta planificación operativa y aplicando las técnicas: Lista de Chequeo para Identificar un Buen Plan de Marketing y Tareas de un Plan de Marketing (Anexo 14 y 15) se detectaron varias deficiencias:

- No refleja de forma clara y motivadora los objetivos que se han planteado para alcanzar los resultados deseados, ni las estrategias que se van a seguir para el logro de su cumplimiento, sólo se establecen las tácticas, es decir, un plan de acción por cada área que contempla las actividades de marketing que se realizarán, donde se puntualiza responsable y fecha límite para su cumplimiento.
- En el plan de acción que se traza para el período no se determinan los recursos que serán necesarios para darle cumplimiento.
- No contiene las medidas de monitoreo y control que serán utilizadas para corregir las desviaciones que se produzcan con respecto a lo planificado y así garantizar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del período.
- Omite cómo debe ser ajustado ante la aparición brusca de cambios en el entorno que impongan nuevas condiciones en la empresa.
- El estudio que se efectúa de los segmentos de clientes no es profundo ni completo, pues en el plan se omiten algunos de ellos, además la información que se tuvo en cuenta para su análisis no comprende aspectos referidos al comportamiento de estos consumidores, a sus actitudes, imagen que tienen del Hotel, por tanto será difícil poder satisfacerlos plenamente con el producto que se ofrece, si éste no se adapta permanentemente a sus necesidades y deseos.

- No se estudian cada uno de los productos según sus resultados para identificar aquellos que deben ser eliminados, desarrollados o modificados.
- La visión que posee el plan sobre la competencia no se adecua a su realidad, pues algunos criterios que utilizan para definir sus competidores no son correctos.
- No declara la ventaja competitiva del producto.
- En el plan no se determinan los costes de marketing, ni los beneficios económicos que consiguen.
- No pronostica a dónde podría conducir su cumplimiento.
- No considera alternativas ante contingencias, para evitar las improvisaciones.
- En el análisis del mix de marketing no se consideran los aspectos relacionados con el producto, se hace referencia sólo al precio, la comunicación y la distribución. La determinación de la combinación de las variables no se realiza sobre la base de objetivos estratégicos específicos, al menos, éstos no se reflejan en el plan.

Como aspectos positivos de la planificación comercial se señala que:

- El plan considera las principales fortalezas del hotel entre las que se destaca: la infraestructura de servicios, que cuenta entre otras facilidades con un salón de reuniones con capacidad para 120 personas, ideal para la realización de eventos y otras actividades; la distribución de las habitaciones en un área extensa, con abundante vegetación, la tranquilidad del lugar y su cercanía al aeropuerto "Abel Santa María", reconoce también sus debilidades: algunas fallas con el abasto de agua y electricidad, no se ha instalado la planta de tratamiento de residuales; existe poco dominio del idioma francés y los presupuestos de Promoción y Publicidad, no pueden ser manejados en función de los intereses y necesidades de la instalación, lo cual puede minimizar sus potencialidades para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno.
- Se establece un plan de acción que responde a las principales debilidades detectadas en el hotel, fijando para cada caso, la fecha de cumplimiento y el responsable.
- Se determina el presupuesto necesario para la ejecución del plan de marketing, sobre la base de los gastos de promoción y publicidad, aunque

podieran considerarse otros criterios teniendo en cuenta todas las acciones que se proponen en el plan.

Organización

Con relación a este aspecto, es preciso analizar la organización del equipo de marketing desde el punto de vista estructural y funcional y evaluar de qué manera logra movilizar e involucrar al resto de las áreas de la empresa, como motor impulsor de la actividad comercial.

En este sentido es importante además evaluar el funcionamiento de esta área sobre la base del cumplimiento de los objetivos trazados, la obtención de los resultados previstos; evaluar niveles de costo, productividad y rentabilidad de la actividad.

Para analizar la organización del proceso de comercialización es necesario considerar que ésta varía según el tamaño de la instalación donde se efectúe. Por lo general en los hoteles grandes y gigantes (según la clasificación de la OMT, aquellos que tienen más de 300 y 1000 habitaciones respectivamente) cuentan con uno o varios departamentos que se encargan de la comercialización del hotel. Sin embargo, para el caso de los hoteles pequeños y medianos, este proceso se hace menos complejo, por lo que precisa menor cantidad de personas para garantizar la funcionalidad en la estructura organizativa, no solo del departamento, sino de la instalación en general.

En este sentido se determinó que la estructura del proceso comercial se ajusta a las características de la empresa y es funcional según el nivel de complejidad de su operación. Existe un Grupo de Atención al Cliente que cuenta con un especialista comercial como jefe del grupo, al que se subordinan: un especialista en calidad, una persona que se encarga de la reserva y las relaciones públicas, el jefe de animación y un técnico de audio.

Este Grupo, está vinculado estrechamente con la mayoría de los departamentos del hotel. Las relaciones de trabajo que se establecen entre ellos, se sustentan en la interdependencia que existe entre todas las áreas durante el desarrollo de sus actividades. El centro de las operaciones del Hotel, lo constituye la gestión comercial, pues es precisamente ésta, quien tiene la tarea de poner en marcha todo el sistema. No obstante, las decisiones de la dirección comercial, en ocasiones, no logran motivar e involucrar al resto de las áreas, pues estas disposiciones no siempre logran satisfacer sus expectativas o se contraponen a sus criterios. A pesar de esto, cada departamento acata y cumple lo que esta dirección dispone.

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento de esta área, se valoró su capacidad para dar cumplimiento a los objetivos y metas que se le asignan. Con este fin, se estudió el comportamiento de los niveles de ingresos, costos, gastos, utilidades y rentabilidad que se obtuvieron en la entidad durante los últimos cuatro años, respecto a las cifras que fueron previstas. (Anexo 16).

Este análisis evidenció que los niveles de costos y gastos (tanto reales como planificados) ascendieron durante todo el período. Las principales causas del incremento de los costos fueron:

- Elevación de las exigencias en el servicio de la instalación: a partir del 2007 se comenzó a trabajar siguiendo las normas y patrones que debe cumplir el servicio de un hotel de su categoría.
- Incremento de los precios de los productos de los proveedores.
- Se comenzaron a recibir nacionales desde 2005, clientes que, por lo general, consumen más que los extranjeros.

En ninguno de los años tomados para el estudio, el hotel logró cumplir con los niveles de costos presupuestados, quedándose durante todo el período, por encima de estos valores. En relación a los gastos es preciso destacar que en la segunda mitad del período estudiado (2007 y 2008) la instalación consiguió niveles inferiores a los previstos.

Considerando el comportamiento de los ingresos obtenidos durante los tres primeros años de la etapa, se comprobó que la entidad logró cumplir los niveles planificados, no obstante, estos resultados no se manifestaron de igual forma en las utilidades, pues las cifras elevadas de costos y gastos lo impidieron, incluso, en el año 2005, en lugar de ganancias se obtuvieron pérdidas y solo se lograron cumplir los valores previstos a partir del 2007. Por su parte, el margen de utilidad permitió conocer la capacidad de la empresa para obtener utilidades (o pérdidas), en este sentido el mejor resultado se alcanzó en el 2007.

Con el objetivo de evaluar con mayor precisión el cumplimiento de los objetivos del área comercial, se tomaron en cuenta algunos indicadores comerciales correspondientes al año 2008. El análisis de estos resultados se realizó comparando los Objetivos de Trabajo y los valores de los indicadores comerciales que fueron planificados para ese período, con los resultados reales alcanzados por la gestión comercial.

Tabla 3.2 Comportamiento de los Indicadores Comerciales (2008)

Indicadores	Plan	Real
Turistas Días Totales	42 269	39 841
Turistas Días Extranjeros	23 150	22 681
Turistas Físicos Totales	12 730	25 157
Turistas Físicos Extranjeros	6 562	18 989
Por ciento de Ocupación	71,02	74,15

Fuente: Elaboración Propia

Los Objetivos de Trabajo del área comercial para el 2008 fueron:

- Alcanzar 23 150 turistas días extranjeros y 19 119 turistas días nacionales.
- Potenciar el uso de la Internet como vehículo de promoción del producto.

Con la valoración del cumplimiento de los indicadores comerciales se comprobó que no se lograron obtener las cifras previstas de Turistas Días Totales y Extranjeros. En esto incidió notablemente el cierre del Hostal Mascotte en el primer semestre del año pasado, que inicialmente sólo sería por 5 meses, pero aún no se ha producido el reinicio de sus operaciones turísticas. El indicador, Turistas Días Extranjeros, teniendo en cuenta todo el Complejo, se cumplió al 98 % mientras que se obtuvo solamente el 89.8 % de cumplimiento con respecto a los Turistas Días Nacionales, debido, fundamentalmente, a la contratación de estancias entre 7 y 8 días con Firmas Comerciales, lo que dificultó el logro de ciclos estables por los picos de ocupación que generalmente ocurren en los hoteles de recorrido. También influyó en estos resultados, que se decidiera renunciar a las capacidades de varios de estos clientes, pues no cumplían los acuerdos que establecían con la entidad.

El Hotel trabajó en conjunto con el Grupo Cubanacán para lograr un mejor uso del Internet en función de aumentar las ventas de la instalación a través de su Sitio Web y otros como CTN y Hotel Beds, o Restel. Las ventas on-line ascendieron durante los últimos años (Anexo 13), pero el año pasado, se alcanzó el mejor resultado en este sentido con 840 TDE que representaron el 3.7 % del total

Con respecto a los indicadores Turistas Físicos (tanto Totales como Extranjeros) y Por ciento de Ocupación, se observó que la instalación logró superar las cifras que habían sido previstas.

El análisis anterior permitió constatar que el área comercial obtiene resultados satisfactorios en relación al cumplimiento de los objetivos y planes establecidos.

Liderazgo o Dirección

En este apartado se evalúa la forma de dirección, los conocimientos de este equipo, su orientación hacia el mercado, así como sus capacidades y habilidades para dirigir, planificar, organizar y controlar.

Para el análisis de la dirección comercial en la instalación objeto de estudio se aplicó, el Instrumento de Valoración de la Efectividad de Marketing (Anexo 17), al especialista comercial de la entidad, llegando a definir los aspectos negativos y positivos de esta variable de la gestión de marketing.

Filosofía de Marketing

- La dirección se centra en atender una amplia gama de mercados con igual efectividad, no concentra sus esfuerzos en los segmentos prioritarios, por lo que los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo difícilmente podrán cumplirse.
- No se desarrolla una visión sistemática de marketing en la planificación del negocio. Los esfuerzos de la dirección se centran en la venta y servicio a los clientes inmediatos, lo que limita que se reconozcan las amenazas y oportunidades generadas a partir de cambios en cualquier parte del sistema.

Organización integrada en Marketing

- Las principales funciones del marketing se integran pero la coordinación y la cooperación entre ellas no es satisfactoria.
- La organización del proceso de creación de nuevos productos existe formalmente, pero éste requiere de algunos cambios en función de hacerlo más sofisticado, pues requiere mayor orientación al mercado y procedimientos que permitan adaptarse a las exigencias actuales de sus clientes. Además será preciso contar con la experiencia del personal de contacto y su creatividad, para conocer mejor cómo se reflejan los principales deseos de los clientes.

Información adecuada de Marketing

- Los últimos estudios de marketing se realizaron hace varios años por lo que el conocimiento de la dirección sobre el mercado de forma general es muy pobre, la información sobre el mercado se solicita a Casa Matriz, pero en el hotel no se realiza investigación alguna, el conocimiento en este sentido es empírico.
- No se realizan esfuerzos para medir la efectividad de los gastos de marketing, puesto que éstos corren a cargo de su Casa Matriz y dependen del presupuesto que se logre negociar para la actividad durante el período planificado. La entidad solo dispone de un presupuesto para sus gastos de

Relaciones Públicas, no obstante tampoco se mide la efectividad de este elemento de la comunicación.

- La dirección desarrolló la planificación operativa del marketing para el 2008, pero esta no se efectúa anualmente como regla general.
- La dirección comercial de la instalación no tiene claramente definida su estrategia actual de marketing.

Eficiencia Operativa

- La comunicación del pensamiento de marketing de la alta dirección a los niveles inferiores se calificó de regular.
- Esta dirección no posee una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales del entorno, pues la información del mercado no está muy actualizada lo que conduce a una reacción lenta ante sus cambios.

Sin embargo como aspectos positivos del liderazgo pueden señalarse los siguientes:

- Existe integración de la dirección de marketing con el resto de los departamentos del Hotel, pues todos cooperan efectivamente en función del interés global de la empresa.
- La cohesión entre el especialista comercial y el resto de los trabajadores subordinados a él, permite que exista, en este departamento, un ambiente de trabajo favorable que fomenta la ayuda y colaboración entre los miembros.
- La preparación profesional del especialista comercial es alta, éste es graduado de la enseñanza superior y realiza esfuerzos para aumentar continuamente sus conocimientos sobre la materia en la que se centra su trabajo.

Control

Con respecto a esta variable se debe realizar un análisis para conocer si los procedimientos que se establecen en la empresa para el control, permiten asegurar los objetivos del plan de marketing. Verificar si se realiza periódicamente por parte de la dirección de la empresa la evaluación de la rentabilidad de los productos, mercados, canales de distribución y los costos de marketing.

Como se analizó con anterioridad, en el plan de marketing que se elaboró en la instalación para el 2008, no se definen los mecanismos de monitoreo y control que serán utilizados para evaluar progresivamente el cumplimiento de los objetivos y así garantizar la obtención de los resultados previstos. Las acciones de control en la instalación, a propósito de la gestión comercial, se limitan a la verificación, que en los Consejos de Dirección del Hotel se realiza, sobre el logro de los objetivos de trabajo

del período. Este análisis es básicamente numérico, pues se centra en la comprobación del grado de cumplimiento de los indicadores comerciales previstos.

El Control Interno en esta empresa, se diseñó para ser desarrollado en tres niveles: Inspecciones Sorpresivas, Autoinspecciones y Auditoría Interna o Comprobaciones Especiales, pero ninguno de ellos contempla la evaluación de las funciones de marketing, ni de los resultados alcanzados por la gestión comercial

Por otra parte, la dirección de la entidad, no evalúa la rentabilidad de los productos que ofrece, aunque el especialista comercial, ha identificado, a partir de estimaciones, los productos que mayor cantidad de ingresos aportan a la instalación. En adición a esto se señala que no se identifican los costes asociados a la actividad comercial, esta tarea se realiza, por el departamento de economía en determinados períodos, como parte del análisis económico financiero, pero no se valora la efectividad de las acciones comerciales desde el punto de vista económico, ni se realiza un seguimiento para evaluar los resultados obtenidos.

Etapas IV: Evaluación final de la gestión de marketing de la empresa

En esta etapa se define y evalúa sintéticamente la situación del entorno de la gestión de marketing de la empresa, identificando sus principales Debilidades y Fortalezas. Las Amenazas y Oportunidades se toman del análisis realizado en el Capítulo 2.

Fortalezas

1. La organización del proceso comercial se ajusta a las características de la instalación y es funcional.
2. En la instalación se delimitan correctamente los canales de distribución de los productos turísticos que se ofrecen.
3. Unión entre los diferentes miembros del departamento de Atención al Cliente que propicia la ayuda y colaboración entre ellos.
4. La preparación profesional de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente es elevada, en sentido general.
5. Capacidad del área comercial para el logro satisfactorio de los objetivos y metas que se le asignan.

Debilidades

1. El hotel no tiene conocimiento completo y sistemático sobre el mercado y la competencia y se subvalora la importancia de éste para el éxito de la gestión comercial.
2. No se realizan análisis sobre la rotación de los clientes que permitan conocer la cantidad de clientes fieles, perdidos y recuperados.
3. No se realizan estudios que permitan conocer la efectividad de las acciones promocionales.
4. No se realizan esfuerzos para evaluar los costos y los beneficios que éstos producen sobre los resultados de la gestión comercial.
5. No se utiliza al máximo el instrumento Relaciones Públicas.
6. La gestión comercial en la instalación objeto de estudio se realiza, básicamente, de forma operativa.
7. Los mecanismos de monitoreo y control de la gestión de marketing son insuficientes.
8. Las decisiones de la dirección comercial no siempre logran convencer y motivar al resto de las áreas del Hotel.

Amenazas

1. La gestión de marketing del Hotel es fuertemente dependiente de las disposiciones del Grupo Empresarial al que pertenece.
2. Decrecimiento que han experimentado los Turistas Días que proceden de Francia, principal mercado emisor de la instalación.
3. Carencia de instituciones científicas en el país, que estudien el comportamiento de la demanda y del consumidor.
4. Los principales competidores del territorio se han fortalecido y las casas particulares de Santa Clara se han incrementado.

Oportunidades

1. Crecimiento del nivel de operaciones con Gaviotatours vinculado al incremento de la capacidad hotelera y los niveles de ocupación en la cayería noreste de la provincia.
2. Crecimiento de los arribos de turistas a la provincia.
3. Desarrollo fundamentalmente de un turismo de tránsito en el territorio.
4. Crecimiento de las operaciones del aeropuerto de la localidad.

5. El creciente interés por la historia y la figura del Ché en los mercados emisores de turismo.
6. Eliminación de la restricción impuesta por el gobierno de los Estados Unidos que limitaba los viajes de los residentes cubanos de ese país a Cuba.

Para el análisis de esta información se utilizó la Matriz DAFO de impactos cruzados.

Tabla 3.3: Matriz DAFO de Villa La Granjita

Este análisis reveló que la instalación objeto de estudio se ubica en el cuadrante Mini-Maxi, lo que significa que su gestión comercial se debe centrar en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la organización.

A continuación se plantean el problema estratégico y la solución estratégica que fueron definidos a partir de estos resultados:

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS						St	Total
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	St			
FORTALEZAS	1	3	2	2	3	1	0	11	1	0	1	2	4	15
	2	2	1	2	1	1	0	7	0	0	0	0	0	7
	3	2	1	1	2	0	0	6	2	0	1	0	3	9
	4	3	2	2	3	2	1	13	3	2	3	2	10	23
	5	3	2	2	3	1	1	12	0	1	1	2	4	16
	St	13	8	9	12	5	2	49	6	3	6	6	21	
	Total	28	21	20	24	19	6		19	18	14	17		
DEBILIDADES	1	1	2	2	0	2	1	9	3	3	3	3	11	20
	2	0	1	0	0	2	0	3	1	1	1	1	4	7
	3	2	1	0	1	1	0	5	2	1	1	0	4	9
	4	1	1	0	2	2	0	6	2	0	0	1	3	9
	5	2	2	2	1	2	1	10	1	3	0	2	6	16
	6	3	2	3	3	2	1	14	2	3	2	1	8	22
	7	3	2	2	2	2	1	12	2	2	1	1	6	18
	8	3	2	2	3	1	0	11	0	2	0	2	4	15
St	15	13	11	12	14	4	70	13	15	8	11	47		
Total	28	21	20	24	19	6		19	18	14	17			

Fuente: Elaboración Propia.

Problema Estratégico

Si sobre hotel Villa La Granjita continúa incidiendo la fuerte dependencia de su gestión de marketing a las disposiciones del Grupo Empresarial al que pertenece, el decrecimiento de los Turistas Días procedentes de su principal mercado emisor, el fortalecimiento de los competidores y el aumento de los hostales del territorio; y continúa siendo débil en la planificación del marketing, sin poseer suficiente

conocimiento sobre el entorno donde se inserta e implementando mecanismos de control que no evalúan de forma integral la gestión comercial; no se podrá aprovechar el desarrollo turístico de la cayería noreste de la provincia y el crecimiento de las operaciones de Gaviotatour y del aeropuerto de la localidad; a pesar de contar con un equipo comercial profesionalmente preparado con capacidad para lograr los objetivos que se le asignan.

Solución Estratégica

Si se aprovecha la preparación y cohesión del equipo comercial, así como su capacidad para lograr los objetivos que se el asignan, y si además se logra obtener un conocimiento sólido y sistemático del entorno y se solucionan las deficiencias en la planificación y control de la gestión comercial, se podrá frenar el decrecimiento de los Turistas Días franceses y reducir el impacto que produce sobre el Hotel, el fortalecimiento de los competidores y el aumento de los hostales en el territorio.

3.3 Conclusiones del Tercer Capítulo

1. La etapa de familiarización es muy importante para que el auditor externo logre conocer mejor la instalación objeto de la auditoría y comprender mejor la información que se obtiene durante el proceso.
2. En la etapa de auditoría externa de la gestión de marketing se detectaron varias deficiencias relacionadas con los elementos evaluados: mercados-clientes y competidores, pues la instalación no posee los conocimientos requeridos al respecto, para el logro de una gestión comercial efectiva.
3. Con relación a la auditoría interna, los resultados arrojados corroboran que, a pesar de las cualidades del equipo comercial, su gestión no se desarrolla sobre la base de una correcta planificación y control, en función de garantizar el buen desarrollo de las funciones de marketing. Además, la gestión de la comunicación como variable esencial del marketing es insuficiente y la dirección comercial no logra convencer y motivar al resto de las áreas con sus decisiones.
4. Con la aplicación de la Matriz DAFO de impactos cruzados se determinó que esta entidad hotelera se encuentra en el cuadrante Mini-Maxi, lo que significa que ésta debe centrar sus esfuerzos en minimizar sus Debilidades con el objeto maximizar las Oportunidades que le brinda el entorno.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. Una de las herramientas estratégicas de la gestión de marketing, que le permite a la empresa enfrentarse al mundo competitivo actual, es la auditoría de marketing. Su correcta implementación permite a la empresa analizar y evaluar las funciones que lleva a cabo: planificación, organización, dirección y control, para conseguir el diseño de programas y acciones de marketing adecuadas al entorno y a la situación del momento no solo para enfrentar los momentos de crisis sino para prevenirlos.
2. Para el desarrollo de la auditoría de gestión de marketing en el Hotel se trabajó sobre la base del procedimiento elaborado por Hernández, Machado, Soto (2008), considerado el más apropiado para el estudio, pues se enfoca específicamente a la gestión comercial de las empresas turísticas.
3. El diagnóstico de la gestión de marketing realizado en el Hotel reveló que su gestión comercial no se realiza desde la perspectiva del marketing, fundamentalmente porque no la consideran importante para su éxito. Este análisis consideró pertinente la utilización de la auditoría de marketing como herramienta de control, pues los mecanismos que se están utilizando para la evaluación de la gestión comercial son insuficientes.
4. Con la auditoría de marketing aplicada en el Hotel se determinó que la organización del proceso comercial en la instalación es el apropiado, además se constató la preparación profesional y la capacidad de la dirección comercial para lograr sus objetivos. Sin embargo, el conocimiento de ésta sobre la competencia y el mercado resulta insuficiente. Se evidenciaron deficiencias en relación a la comunicación promocional, así como en la planificación, control y liderazgo en la gestión comercial.
5. La aplicación de la auditoría de marketing en Villa La Granjita, mediante un procedimiento científicamente fundamentado, constituye para el Hotel una herramienta estratégica de control de la gestión de marketing que le permite conocer su situación real y de esta forma adecuarse al entorno y condiciones del momento, evidenciándose, de esta forma, el cumplimiento de la hipótesis planteada en la investigación.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Por los beneficios que puede aportar a la gestión comercial de la instalación, la utilización de esta herramienta, se recomienda su aplicación de forma periódica en la instalación, teniendo siempre presente que ésta debe ser únicamente aplicada por un agente externo a la empresa que posea el conocimiento suficiente para realizar esta tarea.
2. Generalizar la aplicación de la auditoría de marketing en el resto de las instalaciones de alojamiento turístico de la región.
3. Utilizar esta investigación en la docencia del pregrado para que los alumnos de la licenciatura en turismo la estudien como un ejemplo práctico de la aplicación de la auditoría de marketing en una entidad hotelera.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acarons, R. (1995) Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa Hostelera. Editorial Síntesis.
2. Acerenza, M. A. (2004) Marketing Hotelero. México: Editorial Trillas.
3. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Decreto 187/98.
4. Bigné, E. y col (2002) Marketing de Destinos Turísticos. Madrid: Ediciones Pirámide.
5. Diccionario de la Real Academia Española. Marketing. 25 de abril de 2009. Localizado en Web site: <http://www.buscon.rae.es>
6. Catal. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena"
7. Centro de documentación del Complejo Escultórico Memorial Comandante Ernesto "Che" Guevara (2008). Tabla de visitantes nacionales y extranjeros al Complejo.
8. Cubanacán (2002) Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial Cubanacán. Diciembre 2002.
9. Días-Canel, J. J. (2009) Presentación del producto turístico Villa Clara. Delegación del Mintur. Oficina comercial.
10. ESEM, (2000) Auditorías de marketing. Material de Apoyo.
11. Figuerola, P. M. (1990) Teoría Económica del Turismo. Madrid: Alianza Editorial.
Figuerola, P. M. (1990a) La empresa turística. Madrid: Editorial Síntesis.
12. Gallegos, J. F. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. España
13. Gallego, J. F. (2002) Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. España: Thomson Editores, Paraninfo, S.A.
14. Góngora, M. I. (1997) Dossier de Dirección de Marketing. EAEHT. FORMATUR.
15. González, V. B. (2009) Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio del Área de Alojamiento en Pequeños y Medianos Hoteles de Tránsito Categoría Tres Estrellas. Tesis presentada en Opción al título académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central de Las Villas.
16. Grande, E. I. (2005) Marketing de los Servicios, 4ta edición. ESIC Editorial.
17. Hernández, Y. y Machado, E. L. (2008) Propuesta de procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en entidades turísticas cubanas. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de Las Villas 2008.

18. Hernández, Martínez y Machado (2008). Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Ponencia presentada en el VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara.
19. Hernández y Machado, E. L. (2009) Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en Pequeños y Medianos Hoteles de Cuba. Trabajo Presentado en Primer Evento Provincial de Economía y Desarrollo del Turismo Econdestur, 2009.
20. Hoteles (2009) Localizado en Web site: <http://www.cuabaweb.cu/>.
21. Hoteles (2009) Localizado en Web site: <http://www.cubatravel.cu/>
22. Hoteles (2009) Localizado en Web site: <http://www.cubanacán.cu/>
23. Iglesias, T. R. y col. (2007) Comercialización de Productos y Servicios Turísticos, 2da edición. Editorial Síntesis S.A.
24. Jiménez, R. I. (s.f.) Arquitectura y Construcción. 15 de marzo de 2009. Localizado en Web site: <http://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-tipos.html>
25. Kotler, P. (1995) Dirección de Marketing Análisis, Planificación, Gestión y Control. México: Editorial Mc Graw – Hill.
26. Kotler, P. y col. (2004) Marketing para Turismo, 3ra edición. Pearson Educación, S.A.
27. Lay, Y. (2008) Los Numeritos al Cerrar el Año. Periódico Vanguardia (27 de diciembre de 2008) Pág.4
28. Ledesma, J. M. (2003) Diccionario Básico de Marketing y E-Marketing v1.0. Localizado en Web site: <http://www.estudiagratis.com/cursos-gratis-online-Diccionario-B%C3%A1sico-Marketing-E-Marketing-v1-0-curso-26105.html>
29. Lee, S. (2008) Examinan Comportamiento de la Economía Durante el 2008. Ciudad de La Habana. Periódico Granma (24 de diciembre de 2008) Pág.4
30. León, M. (s.f.) Auditoría de Marketing. 15 de enero de 2009. Localizado en Web site: <http://www.liderazgoymercadeo.com>
31. Lievano, M. V. (2007) Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Tesis digitales. 12 de enero de 2009. Localizado en Web site: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/lievano/ m_vv/capitulo2
32. Lloret, F. y col. (2007). El Turismo y su Incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara. Localizado en Web site: <http://www.eumed.net>.
33. Machado, E. L. y Cuevas, O. R. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba. Tesis presentada

- en Opción al título académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central de Las Villas.
34. 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) Pág.4
 35. Martín, F. R. (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2003.
 36. Martín, F. R. (2006) Principios, Organización y Práctica del Turismo. (Tomo I). Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana 2006.
 37. Martín, R. I. (2005) Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico. Ediciones Pirámide.
 38. Martínez (2008). Curso de Dirección Hotelera impartido en la Maestría en Gestión Turística.
 39. Milio, B. I. (2004) Diseño y Comercialización de Productos Turísticos Locales y Regionales. Editorial Thomson Paraninfo.
 40. Muñiz, R. (2008) La Auditoría de Marketing, Solución para Ganar Competitividad. 12 de enero de 2009. Localizado en Web site: http://www.auditoriademarketing\auditoria_marketing.html
 41. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.
 42. OMT, (2001) Tendencias de los mercados turísticos: Panorama mundial y actualidad del turismo. Edición provisional.
 43. Pérez, M. (2005) Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos. 12 de enero de 2009. Localizado en Web site: <http://www.gestiopolis.com>
 44. Reyes, P. A. (1992) Administración Moderna. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores.
 45. Research Department of the Caribbean Tourism Organization. (2002) Hotel Classification System. Summary of articles and Information on Hotel Classification System.
 46. Rodríguez, F. R y col. (2000) Introducción al Turismo. Universidad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos 2000.
 47. Rodríguez, S. L y col. (2009) Historia de Villa La Granjita. Trabajo Final de Curso político de las 50 horas Escuela Provincial del PCC "Carlos Baliño".

48. Sacerio, V. E. (2009) Procedimiento para la Segmentación de la Demanda Turística en Entidades Hoteleras. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central de Las Villas.
49. Sánchez, M. D. y col. (2008) Gestión de Marketing Hotelero y AAVV. Gestión Hotelera. Especialidad de Postgrado. Universidad de Matanzas. Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
50. Santesmases, M. M. y col. (1999) Marketing: Conceptos y Estrategias. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
51. Serra, A. (2003) Marketing Turístico. España: Ediciones Pirámide.
52. Sin autor. (2008) Raúl en Sesión de la Asamblea Nacional. Periódico Vanguardia (27 de diciembre de 2008) Pág.1
53. Sitio del Gobierno de la República de Cuba (2004) Desarrollo Económico del Turismo. Localizado Web site: <http://www.cubagob.cu/deseeco/turismo.html>.
54. Soler, G. O. (2004). El Turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. (Tomo I). La Habana: Ediciones Balcón.
55. Stoner, J. F (1995) Administración, 5ta edición. México: Editorial McGraw-Hill.
56. Villa Clara y su Desarrollo Turístico. (2008). Compendio informativo de Santa Clara. 12 enero 2009. Localizado en web site <http://www.dtcuba.com/ProvinciaInfo.asp>.
57. Wantill, S. (2007) El Turismo. Teoría y Práctica. Editorial Síntesis.
58. Wikipedia. La enciclopedia libre. (s.f.) Hotel. 15 de noviembre de 2009. Localizado en Web site: <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>
59. Zorrilla y col. (2005) Dirección y Evaluación de Proyectos Turísticos. Texto Básico.



Anexo 1: Clasificación de los Establecimientos Hoteleros

Criterios	Tipo de Establecimiento	Características
a) Destinación y entorno donde se ubica el hotel	Hoteles urbanos o de ciudad	Están ubicados en los centros históricos de las ciudades, al igual que en los negocios y en las zonas comerciales. Se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios.
	Hoteles de playa	Sus clientes son por lo general del turismo masivo gestionado por operadores aunque existen también pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.
	Hoteles de naturaleza	Están ubicados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Sus estancias al igual que los hoteles de playa son de varios días.
	Hoteles vacacionales	Se han diseñado para disfrutarlos en cualquier época del año y generalmente están situados en primera línea de mar.
	Hoteles balnearios	Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.
	Hoteles de montaña	Situados en la montaña. Mantienen calidad hotelera, astronómica y de entretenimiento, especialmente en centros de Sky para temporadas de

		nieve.
	Hoteles-monumento	Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios.
	Hoteles boutique	Son hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales que están emplazados en edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para la actividad turística. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular.
b) Capacidad	Pequeños (hasta 75 habitaciones)	
	Medianos (hasta 300 habitaciones)	
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)	
	Gigantes (más de 1000 habitaciones)	
c) Categoría	Por letras (a,b,c y d)	
	Por denominación:	Lujo, Superior, Primera, Segunda y Clase Económica.
	Por procedimiento	mixto. Letras y números.
	Por símbolos.	Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia).

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2: Definiciones de Marketing aportadas por diferentes Autores

Autor	Definiciones
1. Philip Kotler (1991)	Mercadotecnia: actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos e intercambios.
2. (Lambin,1991)	El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes y servicios generadores de utilidades.
3. Muñoz Oñate (1994)	El Marketing es la ciencia que trata del conjunto de relaciones de intercambios entre la empresa, los mercados y la clientela, así como de los elementos y entornos que los viabilizan y condicionan para llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente.
4. (Santesmases, 1999)	Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.
5. Philip Kotler (2002)	Marketing es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
6. Philip Kotler (2003)	Marketing: Proceso social mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y lo que quieren creando, ofreciendo e intercambiando libremente

	productos y servicios de valor con otros individuos y grupos.
7. Kotler, P; Bowen, J; Makens, J; Rufin Moreno, R; Reina Paz, M.D. (2004)	El Marketing es un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación de intercambios de productos y de valor.
8. (American Marketing Assotiation 2004)	Marketing: Función organizativa y conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de relaciones del cliente de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés.
9. (Grande Esteban, 2005).	El marketing es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda una organización

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Comparativo de las Definiciones

Criterios / Conceptos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfacción de las partes	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Relaciones de intercambio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Producto y/o servicios	X		X		X		X	X		
Valor							X	X	X	
Proceso social y/o administrativo.			X		X	X	X	X		X
Planeación del precio, la distribución y la comunicación.	X				X					

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Características de los Servicios Turísticos y sus Implicaciones para el Marketing

Carácter	Implicaciones para el marketing	Acciones potenciales
Intangibilidad	Mayor dificultad de promoción. Mayor grado de incertidumbre para el consumidor.	Tangibilizar lo intangible. Enfoque de marketing relacional.
Inseparabilidad	Promoción y distribución son conceptos casi equivalentes. La logística de la distribución viene dada por el transporte del turista. El personal de contacto forma parte del servicio y tiene una importancia fundamental. El cliente forma parte del servicio.	Uso intenso de la tecnología. Acciones de marketing conjuntas con los transportistas. Incidir en la selección, formación y motivación del personal de contacto. Asegurarse de la compatibilidad de los segmentos.
Variabilidad	Debe incrementarse los esfuerzos para reducir la variabilidad en la provisión del servicio.	Formación del personal. Estandarización de procedimientos. Medición sistemática de la satisfacción del cliente.
Caducidad	Un exceso de capacidad no vendida representa una pérdida irrecuperable de ingresos potenciales. La correcta gestión de la capacidad adquiere una importancia decisiva.	Tratar de ajustar el binomio demanda-capacidad, mediante: Precios diferenciales; Combinación de demanda con distintos comportamientos temporales; Gestión de colas y tiempos de espera.
Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda.	Tratar de estimular las ventas durante los periodos de bajas demandas.	Precios diferenciales Combinación de demandas con distintos comportamientos temporales.
Interdependencia	La satisfacción del turista no	Reforzar las estructuras de

Carácter	Implicaciones para el marketing	Acciones potenciales
	depende exclusivamente de un turoperador turístico en particular. Las ventas de un operador turístico no dependen exclusivamente de sí mismo.	cooperación y asociaciones entre los distintos turoperadores y entre éstos y la empresa.
Elevados costos fijos en comparación con las variables.	La consecución de elevadas tasas de ocupación se convierte en un objetivo fundamental. Los reducidos costos marginales provocan una elevada propensión a rebajar precios cuando queda capacidad excedente.	Yield Management

Fuente: Serra, A. (2003) Marketing Turístico.

Anexo 4: Análisis Comparativo de los Procedimientos de Auditoría de Marketing

Procedimientos Analizados:

- Kotler, 1995.
- ESEM, 2000.
- Rafael Muñiz, 2008.
- Ricoveri Marketing, 2008.
- Hernández, Machado y Soto, 2008.

Criterios Considerados	Procedimientos Analizados					
	ESEM	Rafael Muñiz	Ricoveri Marketing	Kotler	Hernández, Machado y Soto.	%
Familiarización con la empresa					X	
Análisis interno y entorno de la empresa	X	X	X	X	X	100
Estrategia de Marketing	X	X	X	X	X	100
Dirección de Marketing	X				X	29
Sistema de Marketing			X	X	X	43
Productividad del Marketing			X	X	X	43
Funciones del Marketing			X	X	X	43
%	43	29	71	71	100	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Análisis de las metodologías para el Diagnóstico Empresarial

Metodologías Analizadas:

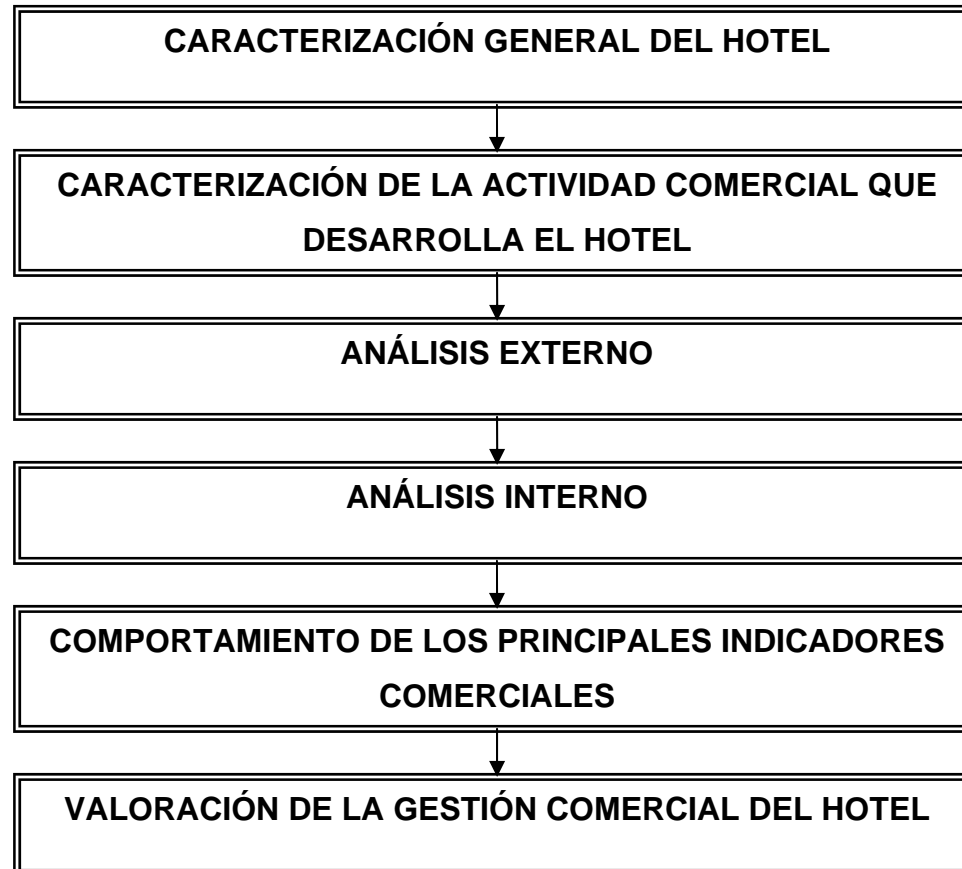
- Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minorista de Clara Morales Tejón (2007).
- Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles de Danilo Prieto Carvajal (2007).
- Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas correspondiente a la Ponencia presentada en la V CICE. 2007. Villa Clara. Cuba.
- Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel de Hernández, Machado (2009).

Análisis Comparativo de los Procedimientos de Diagnóstico Empresarial

Criterios / Metodología	Formación del grupo de diagnóstico y elaboración del cronograma	Caracterización de la empresa objeto de estudio	Análisis Externo (Macro y micro entorno)	Análisis Interno	Valoración Resultados comerciales	Elaboración del Informe	Suma
Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minorista		Sí	Sí	Sí	Sí		4
Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles		Si	Si	Si			3
Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas.	Si	Si	Sí	Sí		Sí	5
Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel		Sí	Sí	Sí	Sí		4
Suma	1	4	4	4	2	1	

Fuente: Elaboración Propia.

Metodología seleccionada para el Diagnóstico de Gestión Comercial en el Hotel Villa La Granjita de Santa Clara



Fuente: Hernández y Machado. (2009) Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en Pequeños y Medianos Hoteles de Cuba.

Anexo 6: Guías de entrevistas realizadas

Guía de Entrevista realizada al especialista comercial del Hotel

1. Estructura organizativa de la instalación.
2. Servicios principales.
3. Productos principales del Hotel.
4. Competidores y sus características.
5. Relaciones con proveedores e intermediarios (Receptivos Nacionales y Turoperadores).
6. Comportamiento de los principales indicadores de la actividad comercial. Causas de los crecimientos y disminuciones más significativos durante el transcurso de los últimos cuatro años.
7. Comportamiento de los Receptivos Nacionales y los Mercados Emisores de Turismo de la instalación. Causas de los crecimientos y disminuciones más significativos durante el transcurso de los últimos cuatro años.
8. Mecanismo y métodos utilizados para el control del Plan de Marketing.
9. Funciones del Grupo de Atención al Cliente.
10. Principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del hotel” Villa La Granjita”.

Guía de Entrevista a los Jefes de Departamento del Hotel

1. Puntos fuertes y débiles del producto turístico que se ofrece en la instalación.
2. Sus principales Amenazas y Oportunidades.
3. Cuál (o cuáles) es el área más importante del Hotel y por qué.
4. Opinión sobre el trabajo que desempeña el Grupo de Atención al Cliente.
5. Importancia que le otorga a este departamento.
6. Qué relación guarda su departamento con respecto al área comercial.
7. Cómo considera los resultados de esta área.
8. Si el Grupo de Atención al cliente logra motivar y convencer con sus decisiones al resto de los departamentos del Hotel.
9. Preguntar si conoce la existencia del Plan de Marketing.
10. Lo que le corresponde hacer según lo establecido en este Plan.

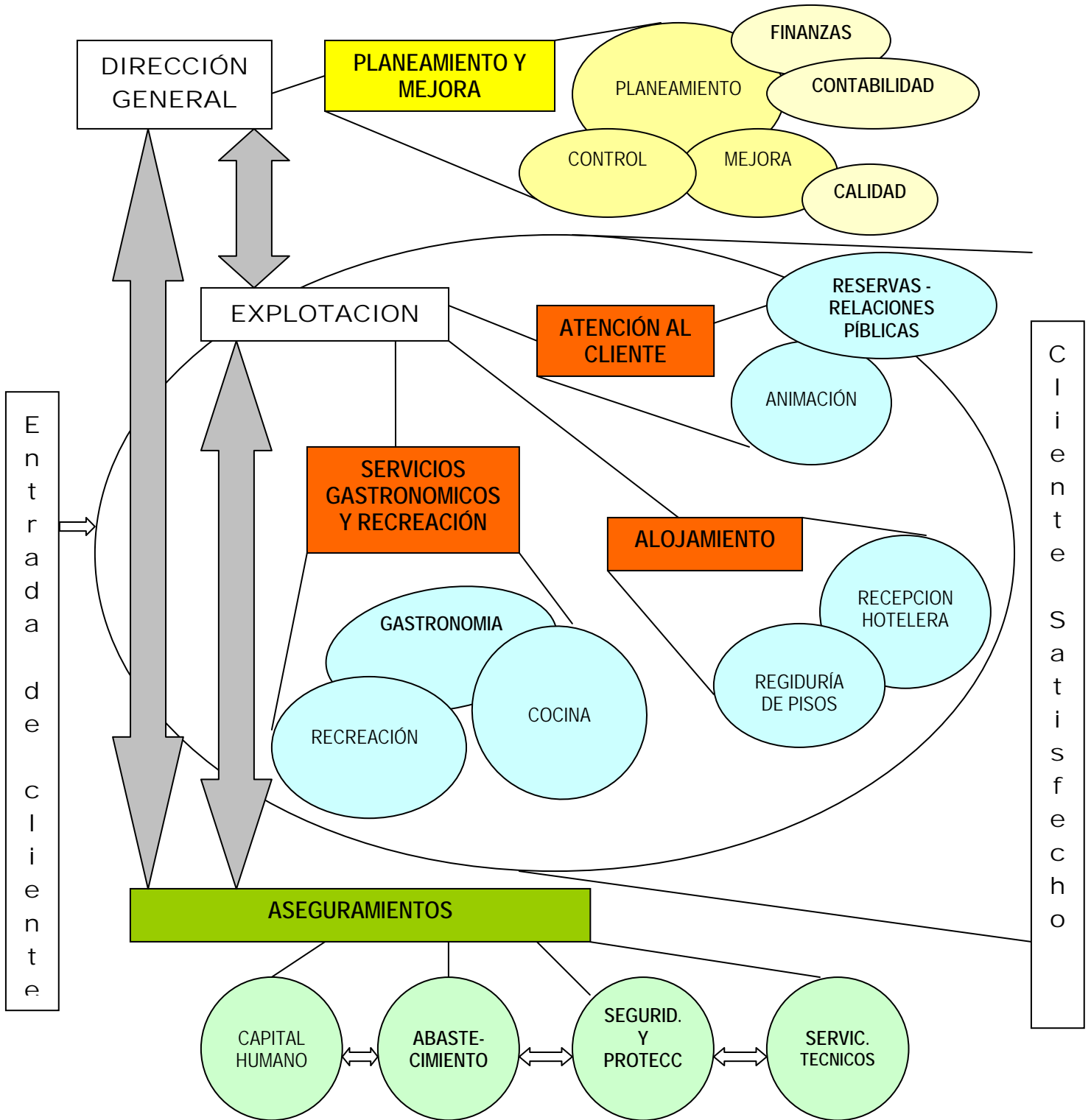
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Comportamiento de los Principales Mercados

Mercado (Turistas Días)	2005	2006	2007	2008
Alemania	3364	3427	3431	2684
Argentina	76	80	88	285
Austria	12	233	378	230
Bélgica	277	170	242	148
Canadá	655	579	540	556
Colombia	42	111	109	63
Dinamarca	45	34	76	101
España	1751	1430	1561	1324
Estados Unidos		593	152	371
Finlandia	66	33	37	86
Francia	4652	5988	5727	5291
Holanda	2882	3310	4196	4729
Italia	543	744	951	924
México	192	35	46	526
Noruega	69	13	48	47
Reino Unido	2041	2469	2186	3146
Rusia	7	91	8	26
Suecia	4	4	53	17
Suiza	570	174	254	777
Venezuela	1	72	0	0
Otros	961	44	2491	1350
Total	18367	19634	22574	22681

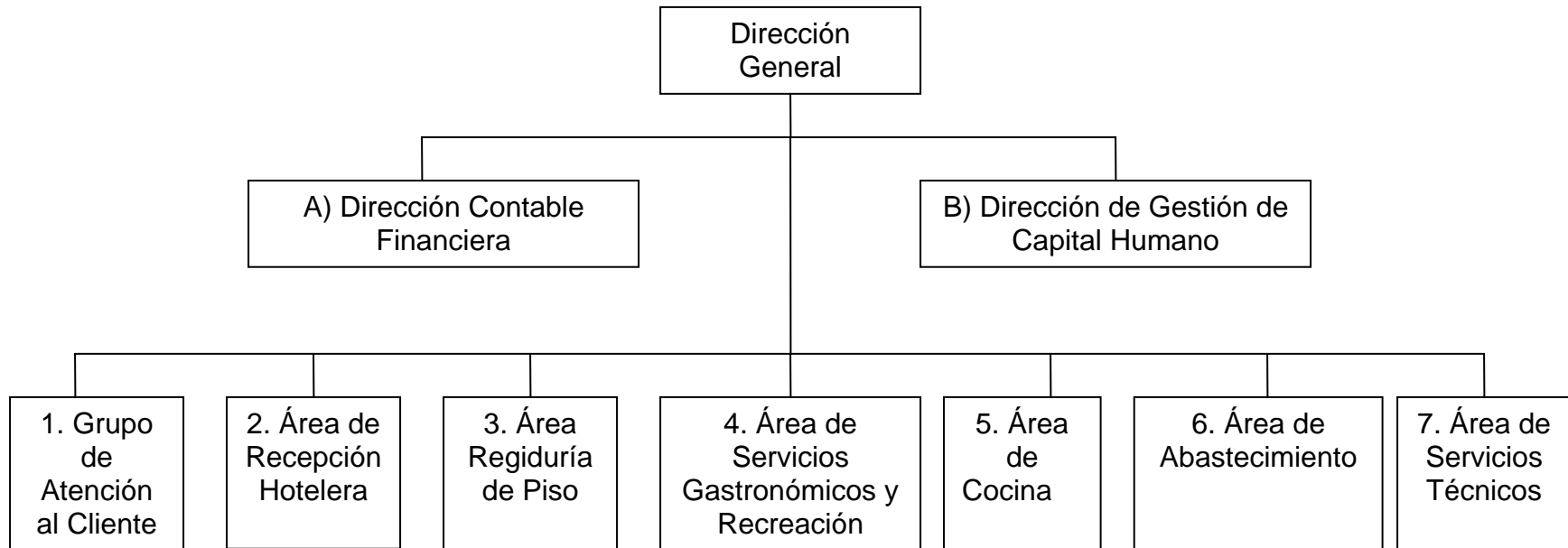
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8: Diagrama General de Procesos de Villa La Granjita



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de Villa La Granjita.

Anexo 9: Estructura Organizativa de Villa La Granjita



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de Villa La Granjita.

Anexo 10: Principales Proveedores del hotel Villa La Granjita

Empresa	Productos que vende al Hotel
ITH	Vajilla utensilios, material de oficina.
Suchel Camacho	Champú, cremas
Cubalse	Productos de panadería y dulcería
Empresa Cárnica de Villa Clara	Carnes y embutidos
Cultivos Varios Yabú	Productos agrícolas
Frutas Selectas	Frutas, vegetales, especias, viandas, granos.
Agrotex	Productos agrícolas
Cubagro	Productos agrícolas
EPPA (Empresa Provincial de Productos Alimenticios).	Productos de panadería, dulcería y helados
La Empresa Pecuaria MACUN	Embutidos y quesos.
Empresa de Productos Lácteos	Leche y sus derivados
Ministerio de la Industria Pesquera	Hamburguesas, croquetas, chorizos y pescados.
CUPET	Combustibles
Servisa	Productos importados, materiales de oficina, utensilios, lencería.
Almacenes Universales	Suministros para Mantenimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Rivalidad entre Competidores

Hotel	Características del Producto	Capacidad habitacional	Precios Públicos (Baja-Alta)	Ingresos Turísticos (CUC)	TDE	Ocupación %
La Granjita (★★★)	Servicios de alojamiento, gastronómicos, animación diurna y nocturna. Salón de reuniones, servicios informáticos; jacuzzi, cambio de moneda, servicio de llamadas telefónicas nacionales e internacionales, Internet, servicio de maletero, servicios médicos primarios, tiendas Caracol, alquiler de taxi y paseos a caballos.	71	SGL 48-62 DBL 52-78 Suite 60-82	1279000	22574	74.15
Los Caneyes (★★★)	Se ubica en la ciudad de Santa Clara muy próximo a la zona de la Plaza y El Memorial Ernesto Che Guevara. Cuenta con habitaciones en forma de caney, con baño privado, TV vía satélite y radio.. Además se ofrecen los servicios, alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, facilidades para minusválidos, piscina, servicios médicos, tienda, parqueo, telefonía nacional e internacional, fax, Internet, animación diurna y nocturna, organización para la celebración de eventos. Posee 2 Suites, de mayor confort y estándares superiores que se diferencian según su tamaño en Suite y Junior Suite; y una habitación para discapacitados.	96	SGL 48-62 DBL 60-78 Suite 78-92	1444366.09	27108	84.33
Jagua (★★★★)	Cuenta con 133 habitaciones dobles, 14 king size, dos suites, incluyendo 2 bungalows, restaurante clásico, cabaret, piscina, cafetería.	149	SGL 60-74 DBL 85-105 Triple 107-132	3072584.97	49547	68.28
Las Cuevas (★★★)	Está ubicada en las cercanías del centro histórico de Trinidad y a poca distancia del Valle de los Ingenios. Cuenta con 3 habitaciones matrimoniales, 98 estándar, 10 minisuites 14 comunicantes y 1 casa. Animación diurna y nocturna, canchas de tenis, masajes. Propicia paseos rurales, a caballo, por montañas y valles. Servicios de bodas.	114	SGL 54-90 DBL 68-110 MiniSuite 78-132	1625900.00	41446	70

ANEXOS



Villa Los Laureles (★★)	Posee habitaciones climatizadas, restaurante buffet y especializado, cafetería, snack bar, bar parrillada, cabaret, piscina, sala de juegos.	76	SGL 19-21 DBL 28-32 Triple 35-39	818417.44	6499	70
Villa rancho Hatuey (★★★)	Éste es un hotel mediano que sita en la ciudad de Sancti Spíritus. Permite acceder a los principales atractivos históricos y culturales de la ciudad. Posee habitaciones climatizadas, bar, parrillada, disco, cocina criolla e internacional, facilidades para discapacitados, cancha de tenis.	77	SGL 36.00 DBL 48-53 Triple 63-69	326400	11808	52.80
Santa Clara Libre (★★★)	Es una construcción que data desde 1956 que se encuentra situada en el centro de la ciudad de Santa Clara Servicios de alojamiento, y restauración y recreación. Servicios médicos 24 horas.	166	SGL 17.00 DBL 24.00 Suite 34.00	1022100	10034	49.29
Hostales	Habitaciones climatizadas, baño independiente, servicio gastronómico, trato personalizado.	130	Oferta- demanda	-	27238	-

Nota: SGL: sencilla.

DBL: doble.

TDE: Turistas Días Extranjeros

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: Visitantes del Complejo Escultórico Memorial Ernesto Che Guevara
Visitantes Nacionales Y Extranjeros Total Hasta Sep. 2008

Año	Nacionales	Extranjeros	Total
1989	44128	1007	45135
1990	44768	379	45147
1992	11662	1510	13172
1993	9614	3399	13013
1994	9726	7414	17140
1995	11584	8390	19974
1996	14073	7525	21598
1997	5928	8261	14189
1998	134150	39964	174114
1999	149224	66759	215983
2000	109377	81191	190568
2001	124254	77770	202024
2002	82039	97092	179131
2003	49327	65163	114490
2004	81807	131624	213431
2005	77928	130363	208291
2006	84338	138630	222968
2007	78063	163645	241708
2008	62650	133069	195719
Total	1184640	1163155	2347795

Fuente: Administración del Conjunto Escultórico "Ernesto Guevara".

Anexo 13: Comportamiento de los Receptivos Nacionales

General	2005			2006		
	Cupos	Real	Cumplimiento (%)	Cupos	Real	Cumplimiento (%)
Cubanacán Viajes	12 627	7260	57.50	7 411	7 402	99.88
Cubatur	5530	769	13.91	2 850	1 016	35.65
Ecotour	0	370	-	0	451	-
Gaviota Tours	1935	903	46.67	625	1 452	232.32
Havanatur	2644	299	11.31	1 022	287	28.08
Otros	0	226	-	0	132	-
Receptivos	22 736	9827	43.22	11908	10740	90.19
Comercio Electrónico	0	0	-	0	3	-
Comercio Electrónico	0	0	-	0	3	-
TTOO y AAVV	0	0	-	0	4 086	-
Total	22.736	9827	43.22	11908	14829	124.53

General	2007			2008		
	Cupos	Real	Cumplimiento (%)	Cupos	Real	Cumplimiento (%)
Cubanacán Viajes	3 468	6 535	188.44	4 127	6 162	149.31
Cubatur	2 380	849	35.67	3 698	1 582	42.78
Ecotour	395	315	79.75	0	295	-
Gaviota Tours	1 890	1 842	97.46	2 674	1 597	59.72
Havanatur	715	141	19.72	242	100	41.32
Otros	0	444	-	0	201	-
Receptivos	8 848	10126	114.44	10741	9937	92.51
Comercio Electrónico	0	50	-	562	418	74.38
Comercio Electrónico	0	50	-	562	418	74.38
TTOO y AAVV	0	944	-	0	917	-
Total	8.848	11120	125.68	11303	11272	99.73

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Lista de Chequeo para Identificar un Buen Plan de Marketing

- 1- ¿Ubica mejor la situación de los mercados y los mercados metas?
- 2- ¿Identifica la situación de las oportunidades del mercado?
- 3- ¿Se toma en cuenta los lados fuertes y débiles de la entidad?
- 4- ¿Precisa quiénes son y qué hacen los competidores principales?
- 5- ¿Se identifica y aprovecha la ventaja competitiva?
- 6- ¿Del plan se derivan los negocios y productos que debemos asimilar, mantener, desarrollar y/o abandonar?
- 7- ¿El plan está coordinado con los niveles superiores?
- 8- ¿Ayuda a aclarar la dirección estratégica del negocio?
- 9- ¿Ofrece ideas sobre el rumbo futuro del negocio?
- 10- ¿Es consistente con los implicados en el mismo?
- 11- ¿Identifica los puntos clave para el éxito?
- 12- ¿Es coherente el plan en todos sus elementos?
- 13- ¿Están coordinadas todas las partes de la entidad en función del plan?
- 14- ¿Es de dominio de los actores-ejecutores principales?
- 15- ¿No existe dudas de que el plan es realista y se puede poner en práctica inmediata?
- 16- ¿Los beneficios son superiores a los costos?
- 17- ¿Especifica resultados a obtener?
- 18- ¿Cualifica y cuantifica los objetivos?
- 19- ¿Existe pronóstico de a donde podría conducir el cumplimiento del plan?
- 20- ¿Se prevén, evalúan y se toman medidas con impactos indeseables?
- 21- ¿Aclara estrategias y define recursos que permitirán cumplir los objetivos?
- 22- ¿Nominaliza qué hacer, cuándo y quiénes lo harán?
- 23- ¿Tiene en cuenta la necesidad de lograr la mejor combinación de las variables operativas en cada período?
- 24- ¿Señala tácticas para que sea un plan dinámico y de uso para las decisiones?
- 25- ¿Considera alternativas ante contingencias pensadas de antemano?
- 26- ¿Prevé como controlarlo y ajustarlo si es necesario?

Fuente: Hernández y Machado. (2008) Propuesta de Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en Entidades Turísticas Cubanas.

Anexo 15: Tareas de un Plan de Marketing

Empresa-Producto:

1. ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en ese mercado?

Mercado de Referencia:

Misión Estratégica:

2. ¿Cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser ocupados?

Productos-mercados	Posibles posicionamientos
A-	
B-	
C-	

3. ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y las oportunidades y amenazas del entorno?

Productos- Mercados	Oportunidades	Amenazas	Atractivos
A-			
B-			
C-			

4. ¿Cuáles son las características fundamentales de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y el tipo de ventaja competitiva sustentada?

Características fundamentales de la empresa:	
Fortalezas	Debilidades
Ventaja competitiva sustentada:	

5. ¿Qué estrategia de desarrollo adoptar y qué nivel de objetivo estratégico seleccionar para los productos-mercados de la cartera de la empresa?

Productos-mercados	Estrategia	Objetivo estratégico
A-		
B-		
C-		

6. ¿Cómo traducir el objetivo estratégico a nivel de cada uno de los medios de marketing operacional producto, precio, distribución, comunicación?

Medios de Marketing Operacional	Productos-mercados		
	A	B	C
Producto			
Precio			
Distribución			
Comunicación			

¿Cuáles fueron las dos preguntas (aspectos) que le resultaron más difíciles de responder (desarrollar)?

¿Por qué?

¿Cuáles son las conclusiones principales que Usted puede extraer de este proceso de análisis?

Fuente: Hernández y Machado. (2008) Propuesta de Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en Entidades Turísticas Cubanas

Anexo 16: Indicadores Económicos de Villa La Granjita. (2005-2008)

Indicadores	2005		2006		2007		2008	
	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan
Ingresos Totales	1 145 133	925 579	1 692 956	1 426 490	1 987 844	1 781 799	2 049 781	2 236 201
Costos	201 120	168192	278 028	190 822	340 679	264 811	386 554	364 110
Gastos	1 112 786	230635	1 375 510	1 195 358	1 372 828	1 427 876	1 469 681	1 778 656
Utilidad (antes de impuestos)	-168 773	526752	39 419	40 310	274 337	89 112	193 546	93 435
Margen de Utilidad	-0.154	0.588	0.024	0.029	0.142	0.052	0.098	0.043

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 17: Instrumento de Valoración de la Efectividad de Marketing. (Dé una Respuesta a cada Pregunta)

Filosofía Marketing

A. ¿Reconoce la dirección la importancia de centrar la empresa en el servicio de las necesidades y deseos de los mercados escogidos?

0	La dirección se centra fundamentalmente en la venta de los productos a cualquiera que quiera comprarlos.
1	La dirección se centra en atender una amplia gama de necesidades y mercados con igual efectividad.
2	La dirección se centra en atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos, escogidos para conseguir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo.

B. ¿Desarrolla la dirección diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos del mercado?

0	No
1	En alguna medida
2	Sí

C. ¿Desarrolla la dirección una visión sistemática del marketing (suministradores, canales, competencia, clientes, entorno) en la planificación de sus negocios?

0	No, la dirección se centra en la venta y servicio de sus clientes inmediatos.
1	En alguna medida. La dirección considera a sus canales de distribución, si bien la mayor parte de su esfuerzo se centra en la venta y servicio de sus clientes inmediatos.
2	Si la dirección desarrolla una visión sistemática de marketing, reconociendo las amenazas y oportunidades generadas para la compañía por los cambios de cualquier parte del sistema

Organización integrada en Marketing

D. ¿Existe un alto nivel de integración y control entre las principales funciones del marketing?

0	No las ventas y el resto de las funciones de marketing no se integran en la "cumbre" y se dan conflictos.
1	En alguna medida. Existe integración y control formal de las principales funciones de marketing, pero una coordinación y cooperación menos que satisfactoria.
2	Si las principales funciones de marketing están efectivamente integradas.

E. ¿Se integra bien la dirección de marketing con las direcciones de investigación, compras, distribución física y finanzas?

0	No existen quejas de que la dirección de marketing es poco razonable en las demandas y costes que plantea a otros departamentos.
1	En alguna medida. Las relaciones son amistosas, si bien cada departamento

	actúa buscando sus propios intereses.
2	Si. Los departamentos cooperan efectivamente y resuelven los temas en las búsquedas del interés global de la compañía.

F. ¿Cómo calificaría la organización del proceso de creación de nuevos productos?

0	El sistema está mal definido y pobremente gestionado.
1	El sistema existe formalmente pero le falta sofisticación.
2	El sistema está bien estructurado y profesionalmente dirigido.

Información Adecuada de Marketing

G. ¿Cuándo se llevaron a cabo los últimos estudios de marketing sobre clientes, influencias de compra, canales, y competencia?

0	Hace varios años
1	Hace un año
2	Recientemente

H. ¿Cómo calificaría el conocimiento de la dirección sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales, etc.?

0	No existe.
1	Regular.
2	Muy bueno.

I. ¿Cómo calificaría el esfuerzo realizado para medir la efectividad de los diferentes gastos de marketing?

0	No existe esfuerzo.
1	Algo de esfuerzo.
2	Gran esfuerzo.

J. ¿Cuál es el nivel de esfuerzo de la planificación formal de marketing?

0	La dirección no hace planificación formal de marketing o hace muy poca.
1	La dirección desarrolla un plan anual de marketing.
2	La dirección desarrolla un detallado plan de marketing y un cuidadoso plan a largo plazo que se actualiza anualmente.

K. Califique la calidad de la estrategia actual de marketing.

0	La estrategia actual no es clara.
---	-----------------------------------

1	La estrategia actual es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.
2	La estrategia actual es clara, innovadora, con buena información de base y bien razonada.

¿Cuál es el nivel de la planificación y pensamiento contingente?

0	La dirección no lleva a cabo pensamiento contingente o es muy pequeño nivel.
1	La dirección desarrolla algún pensamiento contingente pero muy poca planificación formal de contingencias.
2	La dirección identifica formalmente las contingencias más importantes y desarrolla planes de contingencia.

Eficacia Operativa

L. ¿Cómo calificaría la comunicación del pensamiento de marketing de la alta dirección a los niveles inferiores?

0	Mala.
1	Regular.
2	Buena.

M. ¿Está desarrollando la dirección una utilización efectiva de los recursos de marketing?

0	No. Los recursos de marketing son inadecuados para el trabajo a realizar.
1	En alguna medida. Los recursos de marketing son adecuados pero no se emplean

	óptimamente.
2	Si. Los recursos de marketing son adecuados y se emplean eficientemente.

N. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales en el entorno?

0	No. La información del mercado y de las ventas no está muy actualizada y la dirección reacciona con lentitud.
1	En alguna medida. La dirección recibe datos de información del mercado y de las ventas bastante actualizados; el tiempo de reacción varía.
2	Si. La dirección ha establecido sistemas que proporcionan información actualizada y reacciona con rapidez.

Puntuación Total

Este instrumento se usa de la siguiente forma. Se busca la respuesta a cada pregunta. Se suman las puntuaciones -en total estará entre 0 y 30 puntos. La escala que se acompaña muestra el nivel de la efectividad de marketing.

05 = Ninguna	6-10 = Pobre	11 - 15 = Regular
16- 20 = Buena	21-25 = Muy buena	26- 30 = Superior.

Fuente: Hernández y Machado. (2008) Propuesta de Procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en Entidades Turísticas Cubanas.