

**PLAN DE MARKETING DEL PRODUCTO TURISMO DE SALUD  
ESPECIALIZADO QUE OFRECE LA COMUNIDAD TERAPEUTICA VILLA QUINQUE. HOLGUIN.**

**INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
Introducción.....	4
Problema Científico.....	5
Objetivo General.....	5
Fundamentación Teórica.....	6,7
Plan de Marketing. Definición.....	8,9
Análisis de la situación.....	9
• Diagnóstico de la Empresa.....	10
• Análisis del Entorno General.....	13
• Análisis y Matriz DAFO.....	48,52
Definición de los objetivos de Marketing.....	52
Definición de las Estrategias de Marketing.....	53
Planes de Acción.....	54
Control del Plan y Retroalimentación.....	55
Cuentas de Explotación.....	56
Planes Contingencia les.....	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	62

**EL FUTURO DE NUESTRO PAIS TIENE QUE SER NECESARIAMENTE UN FUTURO DE  
HOMBRES DE CIENCIA.**

**Fidel Castro**

**INTRODUCCIÓN**

En la última década en Cuba la actividad turística ha cobrado una importancia vital para el desarrollo de nuestro país y la recuperación de la economía. Y de hecho constituye una apreciable fuente de ingresos frescos que posibilita la reanimación de otras ramas de la economía y hace aportes considerables a los sectores priorizados por el estado como son la Educación y la Salud Pública.

Existen diferentes modalidades de turismo entre las que se encuentra el Turismo de Salud, el cual ha alcanzado un gran desarrollo en Cuba y en nuestra provincia particularmente, la que cuenta con dos instituciones que brindan estos servicios: la Comunidad Terapéutica "Villa Cocal" y la Comunidad Terapéutica "Villa Quinqué", las que ofrecen servicios médicos especializados a pacientes drogodependientes.

El presente trabajo se concentra en la C.T. "Villa Quinqué" debido a que la misma no cuenta con un Plan de Marketing Internacional lo cual impide que tenga estructuradas las políticas y objetivos que guíen y enmarquen las prioridades de actuación en el marco de la actividad de marketing de la villa, con el previo conocimiento de la situación que tiene la organización y las transformaciones del entorno en que se mueve.

La investigación se desarrolló tomando como punto de partida el problema que se necesita solucionar, el cual se definió de la siguiente forma: La comercialización internacional del producto servicios médicos especializados de la C.T. "Villa Quinqué" no alcanza los niveles de efectividad y competitividad necesarios. El objetivo de la investigación es diseñar y proponer un Plan de Marketing Internacional para la C.T. "Villa Quinqué" que permite alcanzar los niveles de comercialización esperados.

Para la confección del trabajo se usaron métodos y técnicas de recolección, evaluación y procesamiento de información, se realizaron consultas de la información más actualizada disponible, así como una herramienta de estudio para una mejor elaboración de guías de acción que facilitan la toma de decisiones y la confección de alternativas estratégicas garantizando el logro exitoso de los objetivos.

### **PROBLEMA CIENTIFICO:**

La gestión de comercialización del producto turismo de salud especializado que ofrece La Villa Quinqué, no alcanza los niveles de efectividad y competitividad necesarios.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseño de un Plan de Marketing del producto turismo de salud especializado que ofrece la Villa Quinqué, basado en la introducción de las concepciones contemporáneas de la gestión comercial y que consideren nuestras condiciones concretas.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:**

Aunque las empresas de servicio, y en particular, las instalaciones del sector turístico han adoptado las técnicas gerenciales más tardíamente, sí está claro que las nuevas condiciones y exigencias del mercado son implacables y a menos que se resignen a la desaparición o a la marginalidad, las empresas y destinos turísticos deben incorporar decididamente a su gestión, las concepciones y herramientas del marketing.

La actividad turística en toda su extensión no escapa de una filosofía de marketing, pues su punto final es, sin lugar a dudas, el hombre y la satisfacción de sus necesidades de recreación, placer, esparcimiento, desenvolviéndose muy significativas, lo que unido a una fuerte competencia hace necesario establecer una estrategia de marketing que conduzca al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El marketing turístico se convierte en el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para intercambiar así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras, de manera de que su eficacia, en gran medida, el éxito de los planes de desarrollo turístico emprendido por los países y destinos.

Una de las definiciones de Marketing turístico es la que ofrece J. Kripendorf, donde se plantea que es la adaptación sistemática y coordinada de empresas de turismo tanto públicas como privadas, en el plano local, regional e internacional, para dar plena satisfacción a las necesidades de determinados grupos de consumidores y obtener con eso un beneficio apropiado.

El marketing turístico es un instrumento que permite:

- Descubrir las necesidades y deseos de los turistas
- Seleccionar los públicos objetivos.
- Decidir sobre la colocación en el mercado.
- Desarrollar productos adecuados a las oportunidades del mercado.
- Informarles sobre qué es lo que está disponible.
- Especificar dónde pueden comprar tales productos de tal manera que perciban un valor cuyo resultado final será el precio que los consumidores estén dispuestos a pagar.

Un destino turístico es un conjunto de facilidades y servicios turísticos que, cualquier otro producto o servicio, está compuesto de un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos.

Los destinos turísticos se consideran productos turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales.

## **DEFINICION DE PLAN DE MARKETING**

Un plan de marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

En el Plan de Marketing prima el aspecto técnico, es exhaustivo, no se trata de un bosquejo, de una idea, se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

El Plan de Marketing tiene también un cometido externo: suele ser el memorándum que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto.

Un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

- Competitividad: lo que interesa está en el plan.
- Buena organización: lo que interesa es fácil de encontrar.

Qué finalidad tiene un Plan de Marketing.

## **DESCRIPCION DEL ENTORNO DE LA EMPRESA:**

Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, situación tecnológica, demanda prevista, etc, así como los recursos disponibles por la empresa.

## **CONTROL DE LA GESTION:**

Preveé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados.

## **ALCANCE DE LOS OBJETIVOS:**

La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

### **CAPTACION DE RECURSOS:**

De hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en la mayoría de las ocasiones, es decir: Obtención de fondos, ya sea de la propia empresa o del mercado financiero.

### **OPTIMIZAR EL EMPLEO DE RECURSOS LIMITADOS:**

Las investigaciones efectuadas para realizar el plan de marketing y análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proyecto a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando las ideas y los objetivos previos.

### **ORGANIZACIÓN Y TEMPORALIDAD:**

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es por ello importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados.

### **ANALIZAR LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES FUTURAS:**

El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previamente a la aparición de los problemas.

Partiendo de la metodología para la elaboración de la estrategia de internacionalización se estructuró de la siguiente forma:

- **PRIMERA FASE:** Análisis de la situación: Donde se parte de la caracterización de la comunidad y el análisis de su entorno.
- **SEGUNDA FASE:** Toma de decisiones: Se seleccionan y delimitan los mercados objetivos, líneas de productos, formas de entrada hasta los objetivos de mercado.
- **FASE TERCERA:** Políticas y planes de acción: Se determinan y preparan la política de productos y precio, como parte esencial de la mezcla de marketing.

### **PRESENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:**

1/ Presentación y características de la empresa:

La Comunidad Terapéutica Villa Quinqué está situada en la carretera central Km 778 vía a Bayamo, Pedernales, Municipio Holguín, a solo 5 Km del Aeropuerto Internacional Frank País y a 7 km. de la Ciudad de Holguín.

Inicialmente era una casa de visitas de la ANAP y en 1973 pasa a ser una casa de visitas del P.C.C.. Su primera remodelación comenzó en el quinquenio 1975-1980 en saludo al Primer Congreso del P.C.C. y a partir de ese momento toma el nombre de Villa Quinqué en recordación a esta importante fecha.

En diciembre de 1990 se convierte en una clínica para la atención a fármaco dependientes, pero debido a que no se efectuaron todos los trámites legales con la Cámara de Comercio para su operación en este mercado, en abril de 1991 comienza a operar como Villa de Tránsito hasta que el 15 de marzo de 1992 reabre como clínica hasta la actualidad y se constituye la Comunidad Terapéutica Villa Quinqué con una categoría de 3 estrellas.

La Villa se considera como un paradigma de la atención integral en fármaco dependencia y esto se sustenta en la experiencia de atención en salud mental en Cuba a partir 1980 y se nutre de la experiencia de las escuelas italiana, argentina, española, estadounidense, colombiana, entre otras y de los planteamientos propuestos por la OPS y la OMS.

La Comunidad Terapéutica pertenece a la compañía Turismo y Salud, una de las 13 compañías que representan al Grupo Cubanacán en el destino turístico Holguín.

Cada una de estas compañías se especializa en diferentes actividades y se subordina a la Delegación Territorial del Grupo Cubanacán que se encuentra en Holguín y sobre ésta, a su vez, tiene autoridad la presidencia del grupo.

Este grupo con más de 13 años de experiencia en el negocio turístico y cuya oferta está conformada por atractivos recursos naturales y los servicios de varias empresas turísticas y paraturísticas, está destinada a satisfacer las necesidades de ocio activo y pasivo, contacto con la naturaleza tropical, conocer la historia, cultura y pueblo de Cuba, restablecer y mantener la salud, vivir nuevas experiencias, compra de souvenir y especialidades, entre otras, de clientes cada vez más exigentes.

Ubicado en un entorno eminentemente natural, rodeado de una abundante vegetación, y en un ambiente apacible y saludable el Quinqué les ofrece a los pacientes la tranquilidad que necesitan para recibir el tratamiento con la efectividad requerida.

Cuenta con 14 habitaciones individuales y 5 cabañas, dotadas de aire acondicionado, TV por cable, refrigeración, camas individuales-matrimoniales agua caliente y fría. Servicios de lavandería y tintorería,

restaurante, gimnasio, sauna, canchas deportivas, sala de billar y bolera, piscina, teatro, una farmacia y una pequeña tienda.

El área terapéutica está formada por la Dirección Médica, consultorios médicos, sala de ergoterapia, sala de psicoterapia de grupo y sala de acupuntura y relajación.

La Comunidad Terapéutica Villa Quinqué cuenta con un equipo multidisciplinario especializado en la atención de estas afecciones con un enfoque hacia la vinculación entre salud y turismo como un binomio de interacción constante, y plantea la utilización de los recursos naturales y culturales del entorno: playas, teatros, museos, cines y otros, en dependencia de la evolución y la capacidad de regulación adquirida por el paciente durante el proceso de tratamiento, de ahí que estos estímulos en un inicio sean dirigidos por la clínica y más adelante son incorporados con autorregulación.

Para la admisión de los pacientes en la Comunidad Terapéutica se exige la presencia de un familiar. Se realiza una evaluación que se extiende de 7 a 15 días, que incluye estudios clínicos, hematológicos, radiológicos y una evaluación psicológica. Después de concluir el estudio, se discute el caso y la inclusión o no del paciente en la clínica. Además se les explica al paciente y sus familiares los procedimientos administrativos y terapéuticos del centro.

No se admiten en la clínica a pacientes portadores de una enfermedad física que le imposibilite su funcionamiento en la Comunidad Terapéutica, así como a pacientes con diagnósticos de enfermedades psiquiátricas orgánicas o portadores de enfermedades transmisibles como SIDA y HEPATITIS.

El tiempo de rehabilitación depende de las particularidades individuales del paciente  
Con un tiempo mínimo de 6 meses.

## **ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL**

### **RELACIONES COMERCIALES CON LOS PRINCIPALES MERCADOS:**

La Comunidad Terapéutica opera fundamentalmente en el mercado latinoamericano y del Caribe. Comenzó sus operaciones internacionales a partir del año 1991 cuando son efectuados todos los trámites legales con la Cámara de Comercio de Cuba.

Para su atención al fármaco dependiente se consideran todas las regulaciones y disposiciones propuestas por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud.

Cuba mantiene relaciones comerciales con todos los países hacia los cuales promueve este producto, realizando su comercialización a través de las Agencias de Viajes en los países emisores.

El país participa en organismos e instituciones internacionales que regulan, viabilizan y legislan el comercio internacional de producto y servicios de la salud, de igual forma en organismos e instituciones que combaten el consumo y comercialización de las drogas . Están vigentes, de igual forma, leyes que prohíben en el ámbito nacional y sancionan el uso y comercio de las drogas, siendo esto un factor muy importante para lograr la rehabilitación de los pacientes y constituye un elemento esencial que distingue el producto en los países que constituyen el mercado potencial.

Se han recibido en la comunidad pacientes de más de 25 países, destacándose Venezuela, Colombia, Chile y Puerto Rico.

### **ENTORNO SOCIO ECONÓMICO:**

Variadas pueden ser las preocupaciones de los visitantes al momento de escoger su destino turístico: la salud de la población receptora, las endemias y epidemias de enfermedades transmisibles, la calidad del agua y de las playas, la higiene en la manipulación de los alimentos: la contaminación atmosférica, su seguridad personal y de los viales, así como el acceso a servicios médicos confiables, parecen ser las de mayor trascendencia.

A pesar del rápido crecimiento de la industria turística cubana, se han tenido en cuenta esos y otros factores, así como la necesidad de garantizar no sólo la preservación de la salud del visitante, sino también un turismo sano y saludable que permita mantener la elevación del nivel de salud alcanzado por la población.

Los turistas de países desarrollados encuentran una estructura de mortalidad general semejante a la de sus países de origen y aquellos que provienen de países en desarrollo, estarán en condiciones favorables en comparación con los de sus países de procedencia.

La incidencia de las enfermedades de declaración obligatoria no representa una amenaza para el visitante ni para la población. Las tasas de blenorragia y sífilis se corresponden con las tendencias mundiales y no existen referencias de estar asociadas con el incremento de la actividad turística.

Los médicos especialistas en MGI que prestan servicios en instalaciones turísticas, se rigen por un documento normativo del MINSAP que precisa las acciones que en el campo de la promoción de salud y prevención de enfermedades deberían cumplirse.

El MINSAP dispone de la mayor parte del transporte sanitario con que cuenta el país, está uniformemente distribuido en el territorio nacional en proporción a la densidad de población y necesidades territoriales. La estructura y organización del Sistema nacional de Salud de Cuba garantiza la posibilidad de acceder fácilmente a servicios de alta calificación en cualquier región del país. La atención de urgencia puede ser recibida por el turista en cualquier una de las unidades.



La Cruz roja Cubana se encarga de la seguridad y protección de las playas cuyos alumnos cumplan con los requisitos preestablecidos de características físicas, psicológicas y de escolaridad preestablecidos.

Desde el punto de vista educacional, Cuba ha obtenido importantes logros que caracterizan a sus habitantes como un pueblo culto y de científicos. El país dispone de una amplia red de instalaciones culturales, 1507 equitativamente distribuidos en el país, una tasa de alfabetización del 98 % y el empleo del 10 % del PIB en educación.

Hasta 1998 se habrían graduado en centros de Educación Superior 600 mil cubanos, 350 mil maestros y profesores, 17 mil profesores universitarios, 9 mil científicos e investigadores se encuentran trabajando en más de 200 centros de investigación de todo el país.

### **ENTORNO TECNOLÓGICO:**

En nuestro país se aprecian aún disparidades de los niveles de desarrollo tecnológico ínter ramal e intrarramal. Por otra parte, la oferta tecnológica está conformada fundamentalmente por la producción de las empresas del Ministerio de la Industria Sidero mecánica y otras entidades pertenecientes a la Corporación CIMEX, EMSUNA, IMEXIN S.A, MAQUIMPORT, la división de industria y tecnología de ITH, entre otras. La mayor parte de la oferta tecnológica está constituida por tecnologías importadas.

La evolución de los cambios tecnológicos, mediante los cuales se hace posible la sustitución de tecnologías en fase de madurez o envejecimiento por otras de tecnologías nuevas, se ha desarrollado de forma lenta, aunque algunas empresas están en una posición más ventajosa que otras.

La industria turística ha experimentado en mayor o menor medida los cambios tecnológicos, que han estado determinados por la diversificación que muestra actualmente la disponibilidad de recursos financieros, así como del posicionamiento o ciclo de vida de la empresa turística.

### **ENTORNO LEGAL:**

En el país existe todo un sistema legal, expresado a través de disposiciones, decretos, leyes y normas que las empresas cubanas deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobada en 1997 establece los objetivos y políticas para todos los sectores, priorizándose la necesidad de la elevación de la calidad, el ahorro combustible, sustitución de importaciones y la eficiencia en la gestión, como objetivo central para toda la empresa e instituciones.

La ley No 81 sobre la Protección del Medio Ambiente, también establece disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones, como responsabilidad social.

Las empresas también están sujetas a disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, así como a resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, así como del Ministerio de Finanzas y Precios, además de las que dicta el Ministerio de Turismo y Salud Pública.

### **ENTORNO ECONOMICO:**

La economía del país continúa su proceso de reanimación y se espera que el crecimiento del PIB en los próximos años pueda alcanzar entre el 4 y 6 % promedio anual, en correspondencia con los niveles de eficiencia, el incremento de las exportaciones y el acceso a fuentes externas de financiamiento, que complementa los esfuerzos de acumulación interna.

Ese crecimiento económico estará determinado esencialmente por el turismo, las producciones exportables tradicionales (azúcar, níquel, tabaco, pesca) que deberán hacer el mayor aporte al incremento de los ingresos externos y por la capacidad de lograr con su demanda de productos y servicios el desarrollo de otras ramas de la economía.

El país dispone de una infraestructura económica y social creada a lo largo de más de tres décadas, así como los recursos humanos, naturales y un desarrollo científico- técnico que es imprescindible utilizar eficientemente.

La política económica que rige la economía plantea la eficiencia como objetivo central, constituyendo ésta la fuente fundamental para lograr los niveles de crecimiento esperados.

Es necesario considerar de igual forma la continuación y acrecentamiento de las actuales restricciones para el país en cuanto a fuentes de financiamiento externo y una solución adecuada al problema de la deuda externa, debido a las leyes de restricción de los EE.UU contra Cuba y la fuerte competencia entre los países subdesarrollados para obtener financiamiento.

Estas cuestiones valoradas incidirán en mayor o menor medida y se presentarán como oportunidades y amenazas para todas las organizaciones.

La provincia de Holguín cuenta con una población de alrededor de 1 024 a 907 habitantes, con una tasa de crecimiento de 5,9 / 1000 habitantes, una densidad poblacional de 110,2 hab/ km cuadrado y una tasa de escolarización del 97, 1 %. Se considera un pueblo hospitalario, alegre y arraigado a sus tradiciones.

### **2.5 RECURSOS MATERIALES:**

Los principales recursos naturales están representados por playas, bahías, zonas de buceo, paisajes naturales, cayos, ríos, aguas fango medicinales y embalses. El 66 % de estos recursos se encuentran en buen estado de conservación y solo el 15,7 % presenta afectaciones que disminuyen su calidad. Actualmente el 37 % de estos recursos tienen algún tipo de uso recreativo, concentrándose en los municipios de Rafael Freyre, Gibara, Banes y Mayarí. Existe un amplio potencial para el desarrollo del turismo en el territorio.

Los recursos socio/culturales están representados por sitios arqueológicos, históricos, y tradiciones culturales asociadas al modo de vida rural, siendo potencialidades para el turismo los museos, casas de cultura, galerías de arte, cines, teatros, anfiteatros, edificaciones, de valor monumental y arquitectónico, sitios históricos y arqueológicos, así como eventos regulares y tradiciones locales, entre otros.

El turismo solo aprovecha el 10,5 % de este potencial, fundamentalmente en las ciudades de Holguín, Banes y Gibara.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO:**

Este análisis permitirá valorar las cosas en que la comunidad es excelente, ventajosa, poderosa o beneficiosa y aquellos en las que es débil y floja.

3 a)/ necesidad y uso de los datos económicos. La información que se refleja a continuación se obtuvo a partir de entrevistas realizadas al personal directivo de la comunidad y la información económica y contable.

Debido a las tensiones que se pronostican para la economía los dirigentes de las organizaciones deberán centrar sus esfuerzos en la situación y manejo de sus recursos financieros, por lo que la fluidez y oportunidades de los ingresos deberán ser tareas de primer orden. La eficiencia en el uso del dinero, la en particular de las operaciones de cobros y pagos tendrá particular importancia.

La introducción de instrumentos de pago descontables, el estímulo y la sanción a los deudores mediante descuentos o cobros de interés por mera el perfeccionamiento de la gestión comercial y financiero y otras fórmulas para acelerar la rotación del dinero serán implementadas, logrando un funcionamiento de las entidades financieras, bancarias y no bancarias, acorde con esos propósitos.

También la política Económica promueve la inversión extranjera, negociándose con prioridad aquellos proyectos que contribuyan en mayor medida al logro de los planes de la economía nacional, se impulsará y consolidará el funcionamiento de las zonas Franca e industrial en aras de diversificar las exportaciones, obtener tecnologías de avanzada y generar empleos.

De igual manera se avanza en la determinación de un tipo de cambio más adecuado, el establecimiento de nuevas formas de pago y esquemas de estimulación, así como se perfecciona y consolida el sistema de control

del gobierno sobre la gestión económica mediante los Controles gubernamentales, la comisión Central de Divisas y la Comisión Central de Cuadros del estado, el trabajo de la Oficina Nacional de Administración Tributaria y la Oficina nacional de Auditoría, entre otros. Es necesario considerar de igual forma, la continuación y acrecentamiento

**La Misión de la Comunidad Terapéutica "Villa Quinqué" es la siguiente:**

Ubicado en un entorno eminentemente natural, rodeado de una abundante vegetación, y en un ambiente apacible y saludable el Quinqué ofrece Servicios Médicos Especializados de calidad, a pacientes dependientes a las drogas, fármacos y alcohol, en el área de Latinoamérica y el Caribe. Cuenta con un excelente programa y un equipo de profesionales caracterizados por su sensibilidad y su experiencia en este tipo de tratamiento. Encaminado sus esfuerzos hacia lograr la total recuperación de los pacientes y su reinserción social.

Su meta es consolidar su imagen como Comunidad Terapéutica de excelencia y ubicarse en uno de los primeros lugares dentro de los Servicios Médicos Internacionales, atraer la mayor cantidad de pacientes en los segmentos de mercado en los cuales opera y penetrar nuevos mercados.

**La Visión de la Villa es la siguiente:**

Somos una Comunidad Terapéutica de Atención a la Drogodependencia, líder en Latinoamérica y el Caribe, caracterizada por la máxima Satisfacción y la Total Rehabilitación de nuestros Pacientes.

**SEGUNDA ETAPA ANALISIS INTERNO**

**Análisis del Producto:**

La Comunidad Terapéutica Villa Quinqué es una clínica internacional dedicada exclusivamente al tratamiento especializado de la adicción al consumo de bebidas alcohólicas y drogas causantes de dependencias tales como: opiáceos, cambáis, alucinógenos, disolventes volátiles y otras sustancias psicoactivas y combinaciones de diferentes clases de drogas, por lo que cuenta con un solo producto mercado: servicios médicos especializados en el tratamiento de la fármaco dependencia.

Producto: Servicios médicos especializados.

Clientes: Adictos al consumo de drogas, fármacos y alcohol.

Necesidades: Eliminar la adicción al consumo de drogas, fármacos y alcohol, y lograr la reinserción de los pacientes a la sociedad.

Tecnología: Programa terapéutico con un elevado porcinito de efectividad.

AEL producto que ofrece la Villa (Servicios Médicos Especializados) se basa en los servicios médicos propiamente y en los servicios complementarios (11).

### **Servicios médicos.**

Los servicios médicos se basan en un programa de tratamiento el cual consta de dos fases:

- ◆ Semana de evaluación, adaptación y realización de estudios clínicos donde el paciente se incorpora a las actividades del programa de rehabilitación en dependencia de sus particularidades individuales de funcionamiento.
- ◆ El mismo continúa con una fase de tratamiento, cumpliendo con los objetivos programados, en el cual se insertan diferentes variantes permitiéndosele en el momento preciso salidas terapéuticas de inserción social en un horario limitado.

El regreso del paciente de la clínica puede consistir en permanecer fuera de la institución, pero participando en actividades docentes y/o laborales y manteniendo el vínculo con la C.T. de acuerdo con las necesidades individuales. Nunca menos de dos sesiones de trabajo o el egreso a su país de origen por un período de 3 a 6 meses, después de los cuales se le orienta regresar a la C.T. para reciclaje período durante el cual permanece 15 días en actividades de psicoterapia individual y de grupo, se analizan las particularidades de la estancia en su país y la interacción familiar. Posteriormente se establece un programa de reciclaje que va reduciendo las visitas al centro y prolongando su permanencia en el país de origen.

Ambas variantes del egreso permiten continuar el trabajo individual y familiar con la reinserción total en el medio social a partir de las nuevas aptitudes ante la vida que durante el tratamiento haya incorporado y que sean de vital importancia para superar el fármaco dependencia.

En algunos países con los cuales la C.T. mantiene una relación científica terapéutica se realizan visitas con el objetivo de mantener el seguimiento de los pacientes, así como interactuar con los terapeutas que han continuado el tratamiento.

### **Servicios complementarios.**

El resto de los servicios que se prestan en la instalación son servicios complementarios pues giran alrededor del servicio fundamental:

**Servicio de Restauración:** Se ofrece en un hermoso restaurante al aire libre, con una capacidad para 24 comensales, en un ambiente agradable que permite disfrutar la deliciosa comida criolla e internacional que allí se sirve.

El servicio que se ofrece es a la carta y se establece una relación muy estrecha entre los dependientes, los cocineros, y el cliente; para conocer sus opiniones sus gustos e intereses y poder ofrecer un servicio que satisfaga sus necesidades.

**Carpeta:** En esta área se hace la recepción de los clientes y ofrece información sobre la comunidad terapéutica y sus diferentes áreas, decepciona las quejas y sugerencias, oferta servicios de matutino, mensajería, llamadas telefónicas y reservaciones a otros hoteles.

Cuenta con una pizarra la cual garantiza el servicio de comunicación interna, ínter área y habitaciones, así como externa (llamadas locales) e internacionales. Caja de seguridad para guardar objetos de valor y caja en la que se realizan cobros por concepto de teléfono, lavandería, consultas médicas que no correspondan al tratamiento de rehabilitación, cursos universitarios, etc.

**Alojamiento:** La planta hotelera cuenta con 14 habitaciones individuales y 5 cabañas, dotadas de aire acondicionado, teléfono, fresar, TV por cable, camas individuales-matrimoniales agua caliente y fría, lo que garantiza un elevado confort.

**Tienda y farmacia:** Existe una pequeña tienda donde se ofertan productos de gran utilidad tales como: ropa, calzado, perfumería, tarjetas telefónicas prepagadas, souvenir, cigarrillos y confituras. En la farmacia se ofrecen productos farmacéuticos.

**Gimnasio:** Está equipado con aparatos para el desarrollo somático progresivo de los pacientes y servicio de sauna. Existe un proyecto de inversión para la compra de equipos más sofisticados porque los que posee actualmente son equipos viejos. Además la Villa cuenta con canchas deportivas, sala de billar, bolera y piscina.

**Otros:** La Villa coordina viajes a instalaciones turísticas dentro y fuera de la provincia. (En las salidas de estímulo). Además los pacientes tienen la posibilidad de recibir cursos de superación en la Universidad de Holguín, la Escuela de Arte, Facultad de Ciencias Médicas, Instituciones culturales como el Taller de Grabados, entre otras.

## **RECURSOS HUMANOS:**

Para el desarrollo de su actividad la villa cuenta con una plantilla aprobada de 57 plazas, las cuales están cubiertas y se distribuyen como sigue:

- ◆ Obreros 17
- ◆ Técnicos 12
- ◆ Servicios 21
- ◆ Dirigentes 7

La fuerza de trabajo es proporcionada por la agencia empleadora y es aprobada por la Comisión Representativa presidida por el dirigente administrativo designado al efecto e integrado por todas las organizaciones de la empresa y un trabajador de reconocido prestigio y autoridad aprobado previamente en la asamblea de los trabajadores.

La villa cuenta con un equipo multidisciplinario de especialistas en la atención a la drogodependencia, sustentado por 10 años de experiencia en la actividad y excelentes resultados en la atención a esta enfermedad (45 % de rehabilitación total y 15 % han recaído una vez y no han vuelto a consumir drogas). El resto de los trabajadores del centro están calificados y capacitados para sus puestos de trabajo.

La administración de la villa se preocupa por la atención a sus Recursos Humanos: la alimentación, la transportación y las condiciones de trabajo son muy buenas. Además el sindicato estimula a los trabajadores y cuadros destacados, y a cada trabajador el día de su cumpleaños. Todos estos factores inciden de forma positiva en el personal que se siente motivado para realizar su trabajo con la mayor calidad, e implican que exista una gran estabilidad en la fuerza laboral y los cuadros del centro.

**Análisis del Precio:**

El producto que ofrece la C.T. "Villa Quinqué" se comercializa en un paquete, el cual es de 3 meses y la semana de evaluación. El pago del programa se realiza de forma anticipada y los precios son los siguientes:

Primer pago: Semana de evaluación	1 985.00 U.S.D.
Primer mes de tratamiento	4 500.00 U.S.D.
Total	6 485.00 U.S.D.

Se continúa el pago a razón de 4 500.00 U.S.D. por cada mes de tratamiento. A partir del cuarto mes de tratamiento se hace un descuento del 10%.

Las formas de pago son las siguientes:

- A través de la Agencia emisora mediante transferencia bancaria.
- Pago directo en la instalación a través de tarjeta de crédito o en efectivo.

El paciente deberá venir acompañado de un familiar el cual permanecerá durante el período de evaluación y la primera semana de tratamiento, y suministrará los datos necesarios para definir la conducta a seguir. Este acompañante se admite totalmente exento de pago por este período y tiene derecho a alojamiento, alimentación plan AP (desayuno, almuerzo y cena), y transferí aeropuerto clínica.

Segundos y terceros acompañantes pagarán 54.00 U.S.D. Diarios desde el comienzo del programa, al igual que el primer acompañante que desee prolongar su estancia más allá de las dos primeras semanas con derecho a los mismos servicios mencionados anteriormente.

Los pacientes egresados de la clínica que regresan para reciclaje deben pagar 120.00 USD diarios y tienen derecho a recibir los mismos servicios que en su primera estadía en la villa.

Los siguientes servicios no están incluidos dentro del paquete por lo que su uso se pagará de forma independiente para todos los casos.

- ◆ Consultas y/o procedimientos médico quirúrgicos de urgencia o ambulatorio atendidos en centros especializados.
- ◆ Servicios farmacéuticos que no correspondan al tratamiento de rehabilitación por el consumo de drogas.
- ◆ Servicios de lavandería y tintorería.
- ◆ Excursiones turísticas.
- ◆ Estudios de superación en la Universidad.
- ◆ Llamadas telefónicas y uso de fax.
- ◆ Trámites migratorios.
- ◆ Transferir de los domingos.
- ◆ El tiempo adicional a los tres meses de tratamiento.

#### Cientes con gratuidades:

Son pacientes exentos de pago, la Villa asume todos sus gastos y les ofrece el tratamiento y todos los servicios que reciben el resto de los pacientes de la instalación. Son pacientes excepcionales que llegan al país a través de convenios gubernamentales que se establecen entre las sedes diplomáticas de los países emisores y nuestro país.

Estos pacientes deben pagar los servicios adicionales que se relacionan anteriormente los cuales no están incluidos dentro del paquete.

#### Relación Calidad/Precio.

Existe una adecuada relación calidad/precio, porque aunque el servicio es caro, esto se debe a los requerimientos del tratamiento especializado que se oferta, que así lo demandan, y los clientes manifiestan que están satisfechos con los servicios que reciben y consideran que el precio se corresponde con la calidad del producto. Además los servicios están avalados por el prestigio y la calidad del equipo médico y los trabajadores de los servicios complementarios.

#### **Análisis de Las Ventas, ingresos y utilidades:**



Durante el período comprendido entre diciembre de 1990 y noviembre del 2000, se han atendido 530 pacientes procedentes de 26 países. (Anexos 1). La efectividad de la estrategia de tratamiento ha sido vinculada a numerosos estudios de seguimiento a gran escala. Estos estudios han demostrado reinserciones positivas en el área social y psicológica de los pacientes, con un 45 % de efectividad del tratamiento, el cual se considera un alto % teniendo en cuenta los índices establecidos para este tipo de tratamiento.

A continuación se ofrece el comportamiento de los ingresos y las utilidades que ha obtenido la clínica en los últimos 4 años:

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>UTILIDADES</b>	
	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>
<b>2001</b>	<b>1250 000</b>	<b>1 405 434</b>	<b>821 958</b>	<b>905 668</b>
<b>2002</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 413 677</b>	<b>488038</b>	<b>923 552</b>
<b>2003</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1375 533</b>	<b>4000139</b>	<b>732 709</b>
<b>2004</b>	<b>1 450 000</b>	<b>1284 693</b>	<b>934 800</b>	<b>803 793</b>

\*La información del año 2004 es hasta el mes de noviembre.

## **UTILIDADES**

Como se evidencia en los años 2003 y 2004 la clínica obtuvo muy buenos resultados económicos superando los planes de ingresos y de utilidades previstos para esta etapa. En el año 2003 se produce un descenso notable de los ingresos previstos y el plan de utilidades solo se cumplió en un 53.45 % de lo planificado.

El año 2001 es el año de mayor entrada de pacientes a la clínica con un total 90 superando el año 2000 que fue el de mayor afluencia de pacientes con 95 y en el cual se sobre cumplieron los planes de ingresos y utilidades.

En cambio en el año en curso a pasar de la gran entrada de clientes no se ha logrado cumplir lo planificado hasta noviembre.

Esto se debe en gran medida a la disminución del tiempo de estadía de los pacientes en la clínica, que está entre los 80.5 días como promedio.

Al realizar el análisis de la estadía y se obtuvo el siguiente resultado:

<u>Tiempo de estadía</u>	<u>Cantidad de pacientes</u>
1 a 44 días	18
45 a 74 días	8
74 a 104 días	14

- **Nota:** se tomaron esos intervalos de tiempo porque marcan el acceso de los pacientes a los diferentes niveles de rehabilitación.

1-44	Primer Nivel de Rehabilitación
45-74	Segundo Nivel de Rehabilitación
75-104	Tercer Nivel de Rehabilitación
105-	Cuarto Nivel de Rehabilitación

El tiempo mínimo para garantizar la efectividad del tratamiento es de 97 días.

En el análisis de la estadía se evidencia que 18 de los pacientes atendidos se marcharon antes de concluir la primera etapa del tratamiento o al término de esta y 8 sólo permanecieron en el centro hasta que comenzaron la segunda etapa o al concluir esta.

La disminución del tiempo de estadía de los pacientes tiene consecuencias negativas para la clínica porque afecta el porcentaje de rehabilitación y deteriora su imagen en el mercado. Además no permite alcanzar los niveles de ingresos y utilidades planificados.

#### **DIAGNÓSTICO DE LA COMUNIDAD TERAPÉUTICA:**

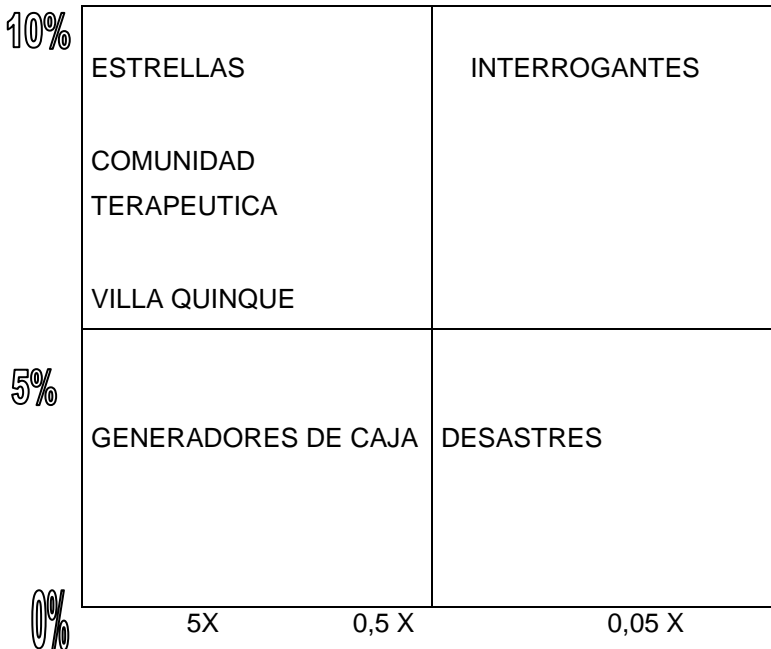
Para el diseño del Plan de Marketing Internacional es necesario conocer de forma profunda tanto a la comunidad como el entorno en que se desenvuelve.

#### **ANÁLISIS FRENTE AL MERCADO:**

En este caso y sobre la base de los resultados de sesiones de trabajo en grupo se conformó la matriz de crecimiento. Participación (B.C.G)

Se parte de qué según datos recogidos del mercado y de la participación de la Comunidad, el mercado experimenta una tendencia creciente y en el país existen dos comunidades terapéuticas, que se encuentran en Holguín, siendo la Villa Quinqué la de mayor nivel de ingreso, por lo que al ubicar en el cuadrante que corresponde se clasifica como un producto Estrella.

00A07M3 7MP 042M-3-0M70 A0A4-



## **PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO**

En los productos o negocios estrella se aconseja dar prioridad en las inversiones y desarrollar una política agresiva y creativa.

Se empleó también la matriz de atractivo- porción competitiva (general electric) confeccionada en sesión de trabajo con grupo de expertos, los que establecieron los factores a considerar para evaluar el atractivo de los mercados y la posición competitiva del producto o negocio, definiendo de igual forma la ponderación y la calificación.

### **ATRACTIVO DEL MERCADO:**

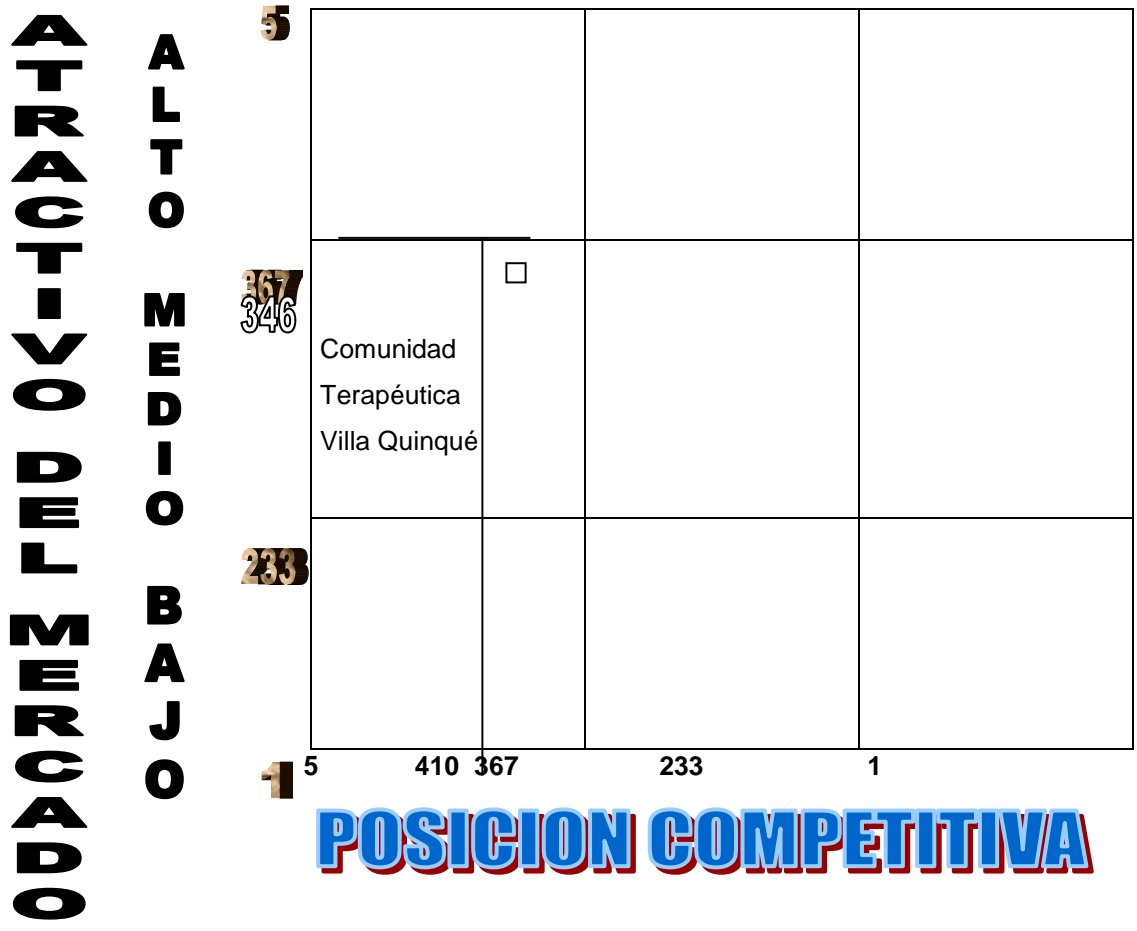
FACTORES	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACION (1-5)	RESULTADO
1- Poder de negociación de proveedores	7	3	21
2- Poder de negociación de los clientes	7	3	21
3-Amenaza de nuevos competidores.	6	3	18
4-Amenaza de productos sustitutos	7	2	14
5-Rivalidad entre competidores.	5	3	15
6-Tamaño del mercado	7	4	28
7-Tasa de crecimiento del mercado.	7	3	21
8-Fluctuación monetaria	7	3	21

9-Imagen del destino	7	4	28
10-Vías de acceso	8	3	24
11-Estabilidad de la demanda	6	3	18
12-Impacto medioambiental	6	4	24
13-Aspectos legales	6	5	30
14- Comportamiento del consumidor.	7	5	35
15- Disponibilidad de recursos.	7	4	28
	100		346

### POSICION COMPETITIVA

FACTORES	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACION ( 1-5 )	RESULTADOS
1- Calidad del producto	11	4	44
2- Nivel de satisfacción de clientes	10	5	50
3- Diferenciación	6	4	24
4-Variedad de la oferta	7	4	28
5-Precio	6	4	24
6-Eficacia de la promoción	4	3	12
7-Base de datos de marketing	3	3	9
8-Amplitud de la distribución	6	4	24
9-Calificación y profesionalidad	8	4	32
10-Rentabilidad	8	5	40
11- Cambios tecnológicos	3	4	12
2- Cuota de mercado relativa	4	4	16
13-Provisión de materia primas	3	4	12
14-Antigüedad de la instalaciones	3	3	9
15-Orientación Empresarial	2	3	6
16- Eficacia de los tratamientos	4	5	20
17-Experiencia en la actividad	5	4	20
18-Relación calidad-precio	4	4	16
19- Fluctuación laboral	3	4	12
			410

**MATRIZ GENERAL ELECTRIC**



De acuerdo a la ubicación de este producto- mercado se puede plantear que tiene una posición competitiva fuerte debido a la calidad del producto, su rentabilidad, el nivel de satisfacción de los clientes que presenta un atractivo medio del mercado donde predomina el comportamiento del consumidor, la imagen del destino y tamaño del mercado, entre otros factores.

En estos casos se aconseja construir selectivamente invirtiendo en segmentos atractivos, fortalecer la posición frente a la competencia y buscar rentabilidad mejorando la productividad.

**Análisis del entorno de la empresa.**

Para tomar decisiones sobre la exportación del producto es importante considerar y determinar los mercados potenciales y la competencia internacional entre otros factores.

### Caracterización del mercado:

La Comunidad Terapéutica Villa Quinqué opera en el mercado Latinoamericano y del Caribe fundamentalmente, aunque ha atendido pacientes de España, Portugal, Suiza, Irlanda, Italia, Austria, Mozambique y Zimbabwe, aunque con una pequeña representatividad.

En América Latina, como expresa la Organización Panamericana de la Salud, el consumo de drogas causantes de dependencia, si bien es menor que en Estados Unidos y Canadá, en la década de los 90 manifestó una tendencia a aumentar en forma sostenida, con algunas particularidades como es el caso de la Marihuana en Brasil y los derivados de la Coca en los países andinos. Se estima que entre el 10-30 % de los adolescentes en América Latina ha tenido experiencia en el consumo de drogas.

Es reconocido por expertos en salud pública que entre las primeras epidemias llamadas modernas está el fármaco dependencia, que pone en peligro el desarrollo humano en el planeta. En el continente americano el 10% de la población abusa del consumo de bebidas alcohólicas y entre el 4% y el 9 % consume drogas causantes de dependencia, con sus consecuencias funestas para la salud de nuestros pueblos.

Estudios realizados en algunos países latinoamericanos revelan hechos significativos para el abordaje integral de este flagelo universal. Estos estudios demuestran que en el medio urbano el 26,1% de la población tuvo la primera experiencia en el consumo de drogas entre los 10 y 14 años.

En el siguiente cuadro se presenta la situación del fármaco dependencia en algunos países de nuestro continente.

País	Por lo menos una vez en la vida		
	M %	C %	B %
Perú. Población urbana 12 a 50 años	5.3	2.6	4.0
Ecuador. Población total 10 a 65 años	4.0	1.0	1.0
Bolivia. Escuelas	1.1	0.5	0.5
Universidades	5.1	4.1	4.1
Estados Unidos de América	33.3	11.0	-
Panamá. Población. urbana 12 a 45 años	6.1	4.4	1.7
Colombia	6.0	1.8	2.6

Prevalencia del consumo de sustancias ilícitas en la población mayor de 12 años en algunos países de América.

#### LEYENDA

- M** \_\_\_\_ Marihuana
- C** \_\_\_\_ Cocaína

□ **B** \_\_\_\_ Bazuco

Teniendo en cuenta el alto porcentaje de consumo de drogas en América Latina y el Caribe sumado a la existencia de factores que han contribuido a la expansión de esta pandemia de la drogodependencia como son: las facilidades de transportación, migraciones y rapidez de las comunicaciones, así como la situación económica y la corrupción que predomina en el continente; se puede deducir que existe una gran cantidad de personas que requieren atención médica especializada para enfrentar la adicción, servicio que oferta la Comunidad Terapéutica Villa Quinqué.

De este mercado geográfico la clínica trabaja con la población de altos ingresos dispuesta a pagar los niveles de precio establecidos para curar su adicción y por tanto recibir el tratamiento en todas sus etapas, y es por tanto en ese nicho en el que centran sus esfuerzos de Marketing y hacia donde se dirigen todos los recursos disponibles.

### **Análisis de la Competencia:**

a) ANALISIS DEL SECTOR LOCAL.

En Cuba surgió SERVIMED, hoy Cubanacan Turismo y Salud en 1987 como agencia del grupo Turístico Cubanacan, S>A, compañía orientada a la comercialización de servicios de salud a través de la Clínica Central Aira García.

Al inicio de la década de los 90 Cubanacan Turismo Y Salud estableció un convenio de colaboración entre el MINSAP y la Corporación Cubanacan, el cual ha permitido la expansión de los servicios de atención médica internacional a cerca de 60 instituciones de servicios a lo largo y ancho de todo el país. Esta expansión se conjuga con el desarrollo acelerado que durante estos años ha tenido la industria del turismo, como sector estratégico de desarrollo.

Cubanacan Turismo y Salud es la compañía responsable de la promoción y divulgación de los servicios médicos, sin embargo, las instituciones de mayor complejidad y especialización gozan de autonomía en cuanto a su gestión comercial. Esta compañía y algunas otras instituciones de servicios de atención a la salud se han asociado con agencias de viajes y operadores en el extranjero para la promoción y entrega de servicios de salud, asociados o no al turismo de esparcimiento.

Entre estas instituciones se encuentran:

- ♣ Centro internacional de Retinosis Pigmentaria
- ♣ Centro Internacional de Rehabilitación Neurológica (CIREN)
- ♣ Hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras.
- ♣ Centro de Histoterapia Placentaria.

- ♣ Centro de Investigación Clínico- Quirúrgico.
- ♣ Centro de topes de Collantes y El Saltón.
- ♣ Centro iberoamericano para la Tercera Edad (CITED)
- ♣ Comunidades Terapéuticas Villa Caniche y Villa Cocal.

Así como otras dedicadas al tratamiento con aguas minerales y terrenales y medicina alternativa y tradicional o natural, incluyendo el tratamiento con acupuntura.

Como se aprecia en Cuba solo existen 2 centros dedicados al tratamiento de la drogodependencia, las comunidades terapéuticas Villa Caniche y Villa Cocal.

### **ANALISIS DE LOS COMPETIDORES:**

En el propio país en particular en Holguín, a pocos pasos de Villa Caniche esta ubicada otra comunidad Terapéutica con características similares.

La Comunidad Terapéutica Internacional Villa Cocal esta ubicada en la carretera central vía bayazo Km 781, en el barrio providencia Municipio Holguín, a solo 1 Km del Aeropuerto Internacional Frank País y a 11 Km de la ciudad de Holguín, ocupando un área de 10 000 metros cuadrados. Fue inaugurada el 10 de octubre de 1990 por la Corporación Cubanacán como una Villa de transito.

El 17 de diciembre de 1997 respondiendo a una estrategia de crecimiento de las capacidades para el tratamiento de la drogadicción, por su alta demanda en su principal clínica, la Comunidad Terapéutica Villa Caniche y por recurrir las condiciones estructurales y de personal se le dio la tarea de entrar en el negocio. Así se construyo esta comunidad perteneciente a la Compañía Cubanacan Turismo y Salud con categoría de 2 estrellas.

En un ambiente tropical se levantan 8 bloque habitacionales de 2 plantas para pacientes y acompañantes, con 32 habitaciones, 2 bloques con habitaciones adecuadas al programa medico y un área de administración, economía y recepción.

Cuenta con un edificio que abarca restaurantes, cocina, almacenes, aseguramiento técnico material, neveras de congelación y sala de ergoterapia, en el área de la piscina se encuentra la tienda farmacia y la piscina rectangular de 25 metros. En los ranchos radica el gimnasio con sauna.

Mantiene una plantilla de 66 trabajadores, 41 de ellos directos, la Villa cuenta con el confort y seguridad necesaria para el tratamiento de la fármaco dependencia, respaldado por un equipo multidisciplinario especializado con un enfoque hacia la vinculación entre la salud y el turismo como un binomio de interacción constante y se plantea la utilización de los recursos culturales del entorno: museos, teatros, cines, y otras en



las cuales se disfruta en dependencia de la evolución y capacidad de autorregulación adquirida durante el tratamiento.

El tratamiento se basa en un modelo de atención integral formado por 4 etapas, al igual que el de la Villa Caniche.

Este producto que se oferta por la villa se encuentra en la fase primaria de su ciclo de vida, en la introducción, pues las ventas son aun reducidas y el crecimiento es lento, la creación de la demanda esta cargada de incertidumbre y riesgo, debido al poco tiempo de haber entrado en ese tipo de negocio por lo que su producto aun es poco conocido. Se trabaja arduamente por aumentar los ingresos y crecer en su cuota de mercado para pasar a la fase inmediata superior, apoyados en sus potencialidad humanas.

El producto que oferta la Comunidad Terapéutica Villa caniche teniendo en cuenta la posición en que lo ubican los clientes se puede definir como un producto esperado, debido a que cubre las expectativas mínimas de los pacientes en cuanto a confort en los servicios de restauración y alojamiento, alcanzando mejores resultados en los servicios médicos viendo superadas sus expectativas con el tratamiento.

Esta evaluación se obtuvo a traves de entrevistas a los pacientes y como resultado de la información obtenida en la Reuniones de la Comunidad, actividad que se desarrolla todos los viernes a las 11.15 am y en la cual se establece un intercambio de los pacientes con la administración y el equipo medico, para expresar todas las dificultades que se presentaron en la semana.

En la región de Norte, Centroamérica y el Caribe se consigna la existencia de otras instituciones profesionales dedicadas a la rehabilitación y reinserción social de fármaco dependientes pero su número es limitado. Existen instituciones dedicadas a este servicio en Venezuela, Chile, México, Colombia y Estados Unidos entre otros países.

En la villa no existe información relacionada con entidades competidoras, debido a que la actividad comercial la desarrolla la Compañía CUBANACAN Turismo y Salud en su sede de Ciudad de la Habana.

La Comunidad Terapéutica Villa Quinqué tiene características distintivas en su tratamiento y en la estructura de la instalación que la diferencian de otras instituciones similares en América Latina y el mundo, a pesar de que el objetivo del tratamiento y los pacientes que atiende sean los mismos. A continuación se explican tres atributos diferenciadores de la clínica.

1. El tratamiento médico en el Quinqué es diferente al de otras clínicas. La recuperación no se produce mediante el desarrollo de habilidades ajenas a sus costumbres de vida. En el Quinqué los pacientes tratan de restablecerse como eran antes de entrar en el centro, capaces de volver hacer las mismas actividades

que realizaban de manera que cuando se sientan curados sean nuevamente personas útiles en sus propios estratos de vida social y económica.

2. Se realizan otras actividades fuera del tratamiento tales como: visitas a lugares históricos, culturales, centros deportivos y otras instalaciones turísticas. Además el paciente tiene la opción de recibir cursos de superación en la Universidad de Holguín, Escuela de Arte, Facultad de Ciencias Médicas, etc. en dependencia de los intereses de los pacientes.
3. La clínica cuenta con personal médico especializado, a tiempo completo en la instalación lo que posibilita que si el paciente necesita ayuda terapéutica puede acceder a ella en cualquier horario.

Seguidamente se ofrece información sobre dos instituciones dedicadas a ofrecer este servicio en México:

### CLÍNICA MONTE FÉNIX

La clínica nació en el año 1980. Sus fundadores conscientes de la enorme problemática del alcoholismo, decidieron fundar una institución para rehabilitar a personas que padecían esta enfermedad. Posteriormente, el tratamiento se amplió a personas adictas a otras drogas.

Situada al sur de la Ciudad de México, en un área de más de 5000 metros cuadrados. Cuenta con una Unidad Médica en la cual se lleva a cabo la primera fase del tratamiento (desintoxicación, diagnóstico y valoración) con la supervisión de médicos especializados y la asistencia de un calificado grupo de enfermeros. Los pacientes se ubican en módulos separados para mujeres y para hombres, contando con áreas verdes, comedor, salones y auditorio.

La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Salud de México aprobaron conjuntamente que Monte Fénix fuera la Casa de Estudios de la República Mexicana que impartiera una Especialidad en Adicciones, por lo que en 1994 se conformó el Centro de Estudios Superiores Monte Fénix, que además imparte Diplomados en Adicciones en el Distrito Federal y en otras ciudades de la República.

Monte Fénix forma parte de reconocidos organismos internacionales como: la Nacional Asociación Of. Adicción Treatment Providers, el American College of Addiction Treatment Administrators, el National Adolescent Treatment Consortium y la ONU, como Organismo no Gubernamental.

En el año 1994, inició una alianza estratégica con SCRIPPSHEALTH, institución dedicada a la salud, establecida en la Jolla en San Diego, California, con el propósito de intercambiar tecnología y conocimientos y difundirlos por Latinoamérica.

El programa de tratamiento se divide en tres fases:

## **FASE I: VALORACIÓN**

Cuando los pacientes ingresan a Monte Fénix, se evalúan las necesidades emocionales del paciente para desarrollar su plan de tratamiento individual. Durante esta fase el equipo médico lleva a cabo su desintoxicación y supervisa su estabilidad física, mientras que el equipo terapéutico detecta las áreas que tanto el paciente como sus familiares necesitan trabajar. El paciente se integra lo más rápidamente posible al programa de actividades con sus compañeros y la familia participa en las dinámicas de grupo. Su duración aproximada es de 7 a 10 días.

## **FASE II: HACIA LA RECUPERACIÓN**

Durante el programa de Rehabilitación, el paciente participa en terapia individual y grupal, actividades terapéuticas y dinámicas con su familia. También asiste a conversatorios educativos y grupos de auto-ayuda que promueven su interacción con otros y le ayuda a elevar su autoestima. Simultáneamente, la familia recibe apoyo terapéutico y se le sugiere que participe en la Semana Familiar, para lograr una mejor comprensión de las dinámicas sanas que ayudan a prevenir una recaída, y favorecen la recuperación.

Durante esta fase, el tratamiento es de carácter intensivo; su duración aproximada es de 4 a 6 semanas.

## **FASE III: CUIDADO CONTÍNUO**

Al completar exitosamente la FASE II, el paciente participa durante un año en sesiones grupales y de prevención de recaída una vez por semana y su familia durante seis meses.

## **OTRAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA CLÍNICA**

### **Programa para Familias durante el tratamiento.**

El objetivo de este programa es dar apoyo y orientación a la familia para que inicie su propia recuperación debido a que esta enfermedad afecta tanto a los pacientes como a su familia.

### **Semana familiar.**

Es un sitio en INTERNET (<http://chat.montefenix> operación de personas allegadas al enfermo adicto, transcurre a lo largo de cinco días intensivos de conversaciones, dinámicas y terapias grupales.

**Reunión Virtual.** (com. mx), todos los miércoles de 9:00 a 10:00 p. se ofrecen reuniones virtuales con el apoyo de un terapeuta con temas de interés para la recuperación de los pacientes adictos.

### **Reunión Anual.**

Se desarrolla en el mes diciembre de cada año en la cual se reúnen espácienles de varias generaciones.

## OCEÁNICA. CENTRO DE TRATAMIENTO PARA ALCOHOLISMO Y ADICCIÓN A OTRAS DROGAS.

Este centro está situado en las playas del océano pacífico, al norte del puerto de Mazatlán, Sinaloa, México.



El tratamiento incluye una evaluación médica, desintoxicación bajo una supervisión médica especializada así como una completa evaluación psicológica. La rutina diaria del paciente consiste en un programa de educación sobre adicciones, terapia grupal e individual, ejercicio supervisado, asesoría nutricional y apoyo espiritual.

El propósito del tratamiento es ayudar a la persona y a sus seres queridos a entender y a enfrentar la químico-dependencia y que puedan reparar los daños que esta enfermedad ha causado en su vida.

El tratamiento para pacientes y familiares es efectuado por un grupo de expertos integrado por terapeutas certificados en adicciones, médicos, enfermeras, psicólogos, consejeros espirituales, especialistas en nutrición y educación física.

El **Programa Familiar** es un concepto donde la orientación es un componente relevante que permite comprender las múltiples facetas de la adicción. Al interactuar con otros familiares en terapia grupal, los miembros de la familia tienen la oportunidad de identificar y procesar emociones que le son comunes en la progresión dolorosa de esta enfermedad.

La atención posterior al tratamiento es esencial para el éxito de su recuperación. Por tal motivo, Oceánica ha diseñado un **Programa de Cuidado Continuo**, tanto para pacientes como para familiares.

En Oceánica todos los pacientes y espácienles son alumnos de un programa de vida. El alumnado es el nombre que lleva la congregación de espácienles. El cuidado continuo es planeado para continuar creciendo en sobriedad. La recuperación ocurre gradualmente y requiere de atención cuidado y unidad. Oceánica tiene una oficina de atención y apoyo al alumnado diseñada para apoyarlos y fomentar la unidad. El cuidado continuo tiene una duración de 6 meses. El ser miembro del alumnado es un derecho con apoyo de por vida.

Oceánica tiene un equipo de tratamiento que trabaja con cada paciente para desarrollar y continuar este plan de cuidado continuo, el cual incluye semanas de reforzamiento y contacto externo.

### **Análisis Comparativo de las Clínicas.**

Tanto Oceánica como Montefenix son prestigiosas instituciones que se dedican al tratamiento de la drogodependencia, están avaladas por años de experiencia en este servicio y gozan de buena imagen en México y otros países de Latinoamérica.

Ambos centros se apoyan en una fuerte publicidad empleando los medios de difusión masiva, plegables y folletos; y a través de un sitio en INTERNET (la información de que se dispone se obtuvo a través de una búsqueda en INTERNET). Mientras que el Quinqué no se distingue por una fuerte comunicación comercial en sus mercados emisores.

Las características del tratamiento son similares a las del tratamiento en el Quinqué aunque cada una tiene sus particularidades. Pero ninguna de ellas ofrece actividades fuera del tratamiento médico como las que prevé el Quinqué con el propósito de sus pacientes se reinserten en la sociedad y se restablezcan de forma física, psíquica y cognoscitiva (adquieren conocimientos nuevos que los fortalecen espiritualmente y como seres sociales).

La Comunidad Terapéutica "Villa Quinqué" tiene una debilidad en el programa y es que el seguimiento a los pacientes egresados y a su familia, depende de las misiones comerciales que se realizan, y en aquellos países que no están previstas visitas dentro del plan, no existe la posibilidad de contacto directo con los pacientes.

En cambio Monte Fenix y Oceánica tienen previsto un programa de seguimiento a los expacientes y sus familiares, lo que posibilita su permanencia en el programa y aumenta las posibilidades de éxito del tratamiento. También es importante considerar que en el país y en particular en la provincia está prohibida el consumo y comercialización de drogas, siendo mínimas las posibilidades de tener acceso a ellas

Una vez analizado el contexto general, los cinco países potenciales van a ser:

Argentina

EE.UU

Canadá

Bolivia

Brasil

Para seleccionar él o los países se aplicará el método de Kepner Tregoe.

FACTOR PAIS		ARGENTINA		BOLIVIA		BRASIL		EE.UU		CANADA	
1/Distancia	3	4	12	4	12	4	12	5	15	4	12
2/Competencia local	2	3	6	3	6	2	4	2	4	2	4
3/Crecimiento del mercado	3	4	12	4	12	4	12	5	15	5	15
4/Existencia de canales de distribución	2	2	4	2	4	2	4	3	6	3	6
5/Relaciones con el país.	3	3	9	3	9	4	12	1	3	3	9
6/Acceso al destino	3	3	9	3	9	3	9	1	2	5	15
7/Acuerdos de cooperación	2	2	4	2	4	3	6	1	8	3	6
8/Estabilidad política	2	4	8	3	6	3	6	1	8	3	8
9/Aspectos culturales	2	4	8	4	8	3	6	2	4	4	2
10/											

**Entorno Socio-Económico:**

Variadas pueden ser las preocupaciones del visitantes al momento de escoger su destino turístico: la salud de la población receptora, las endemias y epidemias de enfermedades transmisibles, la calidad del agua y de las playas, la higiene en la manipulación de los alimentos: la contaminación atmosférica, su seguridad personal y de los viales, así como el acceso a servicios médicos confiables, parecen ser las de mayor trascendencia.

A pesar del rápido crecimiento de la industria turística cubana, se han tenido en cuenta esos y otros factores, así como la necesidad de garantizar no sólo la preservación de la salud del visitante, sino también un turismo sano y saludable que permita mantener la elevación del nivel de salud alcanzado por la población.

Los turistas de países desarrollados encuentran una estructura mortalidad general semejante a la de sus países de origen, y aquellos que provienen de países en desarrollo, estarán en condiciones favorables en comparación con los de sus países de procedencia.

La incidencia de las enfermedades de declaración obligatoria no representa una amenaza para el visitante ni para la población. Las tasas de blenorragia y sífilis se corresponden con las tendencias mundiales y no existen referencias de estar asociadas con el incremento de la actividad turística.

Los médicos especialistas en MGI que prestan sus servicios en instalaciones turísticas, se rigen por un documento normativo del MINSAP que precisa las acciones que en el campo de la promoción de salud y prevención de enfermedades.

El MINSAP dispone de la mayor parte del transporte sanitario con que cuenta el país; está uniformemente distribuido en el territorio nacional en proporción a la densidad de población y necesidades territoriales. La estructura y organización del Sistema Nacional de Salud de Cuba garantiza la posibilidad de acceder fácilmente a servicios de alta calificación en cualquier región del país. La atención de urgencia puede ser recibida por el turista en cualquiera de las unidades.

La Cruz Roja Cubana se encarga de la seguridad y protección de las playas cuyos alumnos cumplen deben requisitos preestablecidos de características físicas, psicológicas y de escolaridad preestablecidos.

Desde el punto de vista educacional Cuba ha obtenido importantes logros que caracterizan a sus habitantes como un pueblo culto y de científicos. El país dispone de una amplia red de instalaciones culturales, 1507 equitativamente distribuidos en el país; una tasa de alfabetización del 98 % y el empleo del 10 % del PIB en Educación. Hasta 1998 se habían graduado en centros de Educación Superior 600mil cubanos, 350 mil maestros y profesores; 17 mil profesores universitarios; 9 mil científicos e investigadores se encuentran trabajando en más de 200 centros de investigación de todo el país.

#### **Comunicación Comercial de la compañía:**

La Comunicación Comercial de la Comunidad Terapéutica "villa Quinqué" la desarrolla la Compañía Cubanacán Turismo y Salud S.A. que es una empresa orientada a la comercialización de servicios y productos médicos, cuyo objetivo es maximizar los aportes en divisas a la economía del país y al sistema nacional de salud, mediante los ingresos directos que realiza al MINSAP.

Las características propias del producto que ofrece el Quinqué, exigen una permanencia constante de comunicación ya que no es un producto que se mueve por temporadas, su comportamiento es lineal y exige un nivel de comunicación estable.

Es un producto que se adquiere por la confianza que logra motivar al cliente, lo que se logra con los códigos de imágenes de los productos de turismo convencional, es decir se necesita un lenguaje ampliamente descriptivo, fundamentado, basado en experiencias, estadísticas, opiniones prestigiosas y el mismo varía en dependencia del medio de divulgación a utilizar ya sea especializado o convencional.

La comunicación comercial se lleva a cabo a través de: materiales impresos, audiovisuales y promocionales, participación en ferias, eventos y misiones comerciales.

#### Soportes impresos:

- ✓ Carpetas temáticas.

Objetivo: Proporcionar información especializada sobre programa médico, características institucionales, etc.

Público objetivo: Agencias especializadas, instituciones médicas, especialistas, asociaciones, fundaciones y organizaciones sobre la droga, eventos especializados.

- ✓ Suelos temáticos:

Objetivo: Proporcionar en un formato ligero información temática e institucional.

Público objetivo: Gran público.

#### Soportes audiovisuales:

- ✓ Vídeo programas sobre la adicción.

#### Soportes promocionales:

- ✓ Gran público.
- ✓ Personalidades.

#### **Misiones Comerciales:**

Son visitas a los mercados emisores por parte de un representante de la compañía y un médico de la institución, en los países visitados contactan con los representantes de las Agencias de Viaje (en las agencias radica un médico cubano de forma permanente).

La Agencia de Viaje tiene elaborado un plan de trabajo que implica visitas a pacientes y familiares egresados de la institución, se les da seguimiento para conocer su situación actual, si se han rehabilitado totalmente o han recaído. A pesar de que la comunicación comercial está muy bien concebida estructuralmente los pacientes refieren que no existe una comunicación fuerte en sus países de origen (en la mayoría de los casos conocieron



de la clínica a través de amigos o familiares egresados de ella). Además en muchas ocasiones se promocionan atributos que el producto no posee o se dan a conocer servicios que la clínica no ofrece. (Dos pacientes recibieron información de que la clínica estaba en la playa y les mostraron fotos y vídeos con esta información errónea, otros plantean que la información recibida carecía de fotos o datos detallados sobre la clínica.

Estas deficiencias en la comunicación provocan que el cliente tenga poca información para decidirse o no a viajar a la clínica, y en algunos casos no haya correspondencia entre el producto esperado (que el cliente compró) y el producto real que recibe.

### **Análisis de los Distribuidores:**

El producto servicios médicos especializados se distribuye a través de las Agencias de Viajes en los países emisores o los pacientes viajan directamente al país por su cuenta, y a estos casos se le denomina Embacuba.

A continuación se relacionan las Agencias de Viajes y el % del total de pacientes que han llegado a la clínica a través de ellas en el año 2004:

<b>AGENCIAS DE VIAJE Y PAÍS</b>	<b>%</b>
SERMEDINT (Venezuela)	22.22
SERVICUBA (Chile)	15.87
BIOPHARMA (Colombia)	4.76
HAVANATOURS (Brasil y Argentina)	4.76
HISTOTERAPIA PLACENTARIA (México)	3.17
KALIPSO (Honduras)	1.58
Dr. La Fontaine (Puerto Rico)	1.58
EMBACUBA (Directos)	46.02

La mayor cantidad de clientes llega a la clínica directamente.

A partir del análisis de las ventas se evidencia que el año 2004 ha sido el de mayor afluencia de pacientes durante los diez años de explotación de la instalación, pero debido al limitado período de estadía de un apreciable número de pacientes no se ha logrado alcanzar los ingresos previstos.

Esta situación depende en gran medida de las Agencias de Viaje, que venden el paquete por 37 días cuando el cliente debe mantenerse en la clínica como mínimo 97 días para obtener los resultados esperados en el tratamiento.

**CUARTA ETAPA. Análisis y Matriz DAFO. Se procede a identificar y listar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y se elabora la Matriz.**

## **FORTALEZAS**

1. Calidad De los servicios médicos y complementarios.
2. Satisfacción del cliente.
3. Profesionalidad de los recursos humanos.
4. Ubicación geográfica y ambiente favorable.
5. Relación calidad-precio.
6. Situación de la Imagen.
7. Nivel de rehabilitación.

## **DEBILIDADES**

1. Nivel de ocupación.
2. Nivel de ingresos.
3. Equipamiento.
4. Estadía de los pacientes.
5. Escasa comunicación con el aparato comercial de la compañía.
6. Capacidad de Comunicación Comercial.

## **OPORTUNIDADES**

1. Mercado Potencial.
2. Estabilidad Económico-social.
3. Disponibilidad de Recursos Humanos.
4. Condiciones Político Legales.
5. Existencia de centros de enseñanza, culturales e históricos que constituyen atractivos.

## **AMENAZAS**

1. Competencia.
2. Bloqueo Económico.
3. Comunicación Comercial de la Compañía.
4. Eficiencias de las Agencias de Viaje.
5. Comercialización Internacional.

Análisis de las causas y consecuencias de cada factor interno y externo.

## FORTALEZAS

FACTOR	CAUSAS	CONSECUENCIAS
1. Calidad de los servicios médicos y complementarios.	Personal Capacitado	Satisfacción del cliente. Alto grado de rehabilitación.
2. Satisfacción del cliente.	Confort de la instalación. Profesionalidad del personal. Buena calidad de los servicios.	Incremento de los ingresos. Potenciación de la imagen. Efecto multiplicador en otros clientes.
3. Profesionalidad de los RR.HH	Personal calificado y capacitado.	Calidad de los servicios. Satisfacción del cliente.
4. Ubicación geográfica y ambiente favorable.	Cercanía al Aeropuerto y la Ciudad de Holguín. Entorno tranquilo y agradable, propicio para el tratamiento.	Facilidades de acceso. Entorno favorable para la recuperación del paciente.
5. Relación calidad-precio.	El precio, aunque es caro está en correspondencia con la calidad del servicio ofertado.	Los clientes están dispuestos a pagar el servicio y están satisfechos con él.
6. Situación de la imagen.	Años de experiencia. Calidad de los servicios	Impacto favorable sobre los clientes.
7. Nivel de rehabilitación de los pacientes.	Calidad de los servicios médicos. Profesionalidad del personal.	Reciclaje de los pacientes. Efecto multiplicador. Potenciación de la imagen

## DEBILIDADES

FACTOR	CAUSAS	CONSECUENCIAS
1. Nivel de ocupación.	Mala gestión de comercialización.	Bajos ingresos
2. Nivel de ingresos.	Poca retención de la retención de los pacientes.	Mala situación económica financiera.
3. Equipamiento	Carencia de recursos financieros.	Incidencia negativa en el servicio(diversidad y calidad)
4. Estadía o retención de los pacientes.	Mala gestión comercializadora. Las agencias de viaje venden el trata-miento en muchas ocasiones solo por 37 días. Dificultades económicas de los pacientes (no se dirige el producto hacia el nicho de mercado para el que está diseñado). Determinados pacientes por las características de su enfermedad no se adaptan al sistema de tratamiento.	Bajos ingresos. Mala situación económica financiera.
5. Escasa comunicación con el grupo comercial de la compañía.	La comercialización del producto la realiza la Compañía Cubanacán Turismo y Salud que radica en la Ciudad de la Habana (en el mes de noviembre se produjo la primera visita de los representantes de las Agencias de Viajes después de 10 años de explotación).	La instalación no cuenta con un plan de marketing. Deficiencias en la comunicación comercial. Deficiencias en la Gestión Comercial en General.
6. Capacidad de Comunicación Comercial.	Poca gestión de promoción y publicidad. Carencia de plegables actualizados en la instalación. La comunicación comercial la realiza la cadena y muchas veces se promocionan atributos que no posee el producto.	Incongruencia entre el producto esperado y el producto real. Los clientes llegan a la instalación con poco conocimiento del producto.

## OPORTUNIDADES

FACTOR	CAUSAS	CONSECUENCIAS
1. Mercado Potencial.	El tráfico y consumo de drogas es un problema social masivo en América Latina y el Caribe.	Existe un elevado porcentaje de fármaco dependiente que necesitan recibir la atención médica que brinda el centro.
2. Estabilidad económico social.	Sistema socioeconómico socialista.	Seguridad para la integridad física de los clientes.
3. Disponibilidad de recursos Humanos.	Cuba es una potencia médica y cuenta con especialistas de alto prestigio internacional. Holguín cuenta con la Escuela para la Formación de Trabajadores para el Turismo, con un gran número de egresados.	Alta calificación del personal. Mayor calidad en el proceso de selección del personal. Servicios turísticos de calidad.
4. Condiciones Político Legales	Existen leyes rigurosas que prohíben el tráfico y consumo de drogas.	El fármaco dependencia no es un problema social masivo. Seguridad para los turistas.
5. Existencia de enseñanza, culturales y otros.	Desarrollo socioeconómico y cultural alcanzado por la provincia.	Diversidad de atractivos para aumentar los servicios que se ofertan.

## AMENAZAS

FACTOR	CAUSAS	CONSECUENCIAS
1. Competencia.	Existencia de otras clínicas en América Latina y el Caribe dirigidos al mismo sector de mercado.	Obligatoriedad de mantener y elevar los estándares de calidad del servicio. Diferenciación del producto.
2. Bloqueo Económico.	Inflexibilidad de la política de E.U.A hacia Cuba. Creación de leyes comerciales anticubanas. Existencia de organizaciones contrarrevolucionarias en E.U.A.	Aumentan los costos. Dificultades para adquirir recursos. Campañas antimarketing para limitar la visita de turistas extranjeros a Cuba.
3. Comunicación Comercial Centralizada	Falta de comunicación entre el departamento de comercialización de la compañía y la Villa. Carencia de información sobre el producto. Se promocionan atributos que el producto no posee.	Desconocimiento del producto en su mercado potencial. Diferencias entre el producto esperado y el producto real.
4. Eficiencia de las Agencias de Viaje.	El producto se vende en muchas ocasiones solo por 37 días (la semana de evaluación y el primer mes de tratamiento). Se ofrecen atributos del servicio que no se corresponden realmente con él.	Disminución de la estadía o permanencia de pacientes en la clínica. Se afecta el porcentaje de rehabilitación de los pacientes. Se afecta la imagen del centro.
5. Comercialización Internacional	Se desarrolla de forma centralizada por departamentos de comercialización de la compañía.	Bajo nivel de ingresos. Bajo nivel de ocupación. Carencia de Plan de Marketing.

Partiendo del listado de los factores que inciden con mayor fuerza en el desarrollo de la actividad de la actividad de la CT "Villa Quinqué" y las causas que los originan y sus consecuencias, se proceso a la confección de la Matriz DAFO

El resultado de la matriz DAFO indica que la Villa tiene que dirigir sus esfuerzos hacia todas sus fortalezas para aprovechar al máximo sus principales Oportunidades (amplio mercado potencial, disponibilidad de recursos

humanos y la existencia de centros educacionales culturales e históricos que constituyen atractivos), para eliminar o disminuir la intensidad de las Debilidades (nivel de ocupación, nivel de ingresos y estadía de los pacientes) y atenuar el impacto de las Amenazas (competencia, deficiencias de la Comunicación Comercial y la Comercialización Internacional).

### **DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING**

1. Alcanzar ingresos ascendentes a 1 050 000 USD.
2. Obtener una utilidad de 45.12 % para así cumplir con el plan previsto y alcanzar \$473 840.00 USD.
3. Aumentar el grado de conocimiento de la Comunidad Terapéutica del 20 al 30 % en los mercados emisores.
4. Gestionar un nivel de ocupación lineal a un 90 %.
5. Elevar el promedio de estadía de los clientes a 97 días.
6. Satisfacer las expectativas de los clientes, manteniendo una calidad competitiva.

### **DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### Producto

- Mejoramiento del producto.
- Diferenciación del producto.

#### Precio

- Establecer el precio de venta del paquete solo por tres meses y la semana de evaluación.
- Política de precios atendiendo al precio de estancia.

#### Comunicación Comercial

- Incrementar la comunicación entra la Villa y el Grupo Comercial de la Compañía, para adquirir información sobre las características y variaciones del mercado y la competencia

#### Distribución

- Establecer alianzas con las Agencias de Viaje para aumentar el control sobre la comercialización y adquirir información rápida y confiable del mercado.

### **OBJETIVOS GENEALES DE LA VILLA:**

Los objetivos de los directivos y trabajadores de la villa se expresan a través de su misión y visión objetivos generales.

Los objetivos proyectados hasta el 2006 por la villa son:

- ♣ Alcanzar ingresos ascendentes a 2 000 USD en el año 2004 y crecer en un 3 % cada año.
- ♣ Obtener una utilidad de 46 % logrando cumplir con el aporte al presupuesto según lo previsto.
- ♣ Incrementar en un 5 % la participación en el mercado.
- ♣ Lograr un mejoramiento integral de la calidad del producto, avalado por la certificación de un sistema de calidad.

- ♣ Consolidar la dirección por objetivos y por valores.
- ♣ Garantizar la capacitación de los recursos humanos que permitan los requerimientos para el producto actual y el proyectado.
- ♣ A partir del dinamismo y competitividad que impone el sector, crear ambiente de constante innovación, estimulando y generalizando los principales resultados de las soluciones.
- ♣ Continuar consolidado los vínculos con instituciones culturales y educacionales que se expresen en el incremento en un 3 % de las ofertas de este tipo que se añaden al producto.



## **CONTROL DEL PLAN Y RETROALIMENTACIÓN.**

El control del cumplimiento de las acciones programadas se efectuará en ocasión de las reuniones del Consejo de Dirección, evaluando su realización, analizando las causas de sus desviaciones con el responsable de su cumplimiento y la toma de decisiones correctoras para alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo de las afectaciones.

Para la revisión de la efectividad de la aplicación del Plan de Marketing se deberá llevar a cabo un estudio completo sobre las acciones de marketing. Esta operación se denomina Auditoría de Marketing y deberá efectuarse una vez al año; la misma cumple con las cuatro características que debe tener un sistema de control exitoso:

- **Comprehensiva:** cubre todas las principales actividades y áreas de negocio.
- **Sistemática:** supone una secuencia ordenada de etapas.
- **Independiente:** se debe realizar por consultores externos a la organización.
- **Periódica:** se efectúa constantemente cada cierto período de tiempo.

Los componentes de la Auditoría de Marketing son:

**Auditoría del entorno de Marketing:** analiza las principales fuerzas y tendencias del microentorno (mercados, clientes, competencia distribuidores y otras grúas de interés).

**Auditoría de la estrategia d Marketing:** revisa los objetivos y estrategias de Marketing de la empresa, para evaluar su nivel de adaptación al entorno actual.

**Auditoría de organización de Marketing:** valora la capacidad de la organización de Marketing para llevar a cabo las estrategias necesarias dado el entorno previsto.

**Auditoría de Sistema de Marketing:** valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control de la empresa.

**Auditoría de Funciones de Marketing:** esta realiza valoraciones con profundidad de los principales componentes del Marketing Mix de la empresa (productos, precio, distribución, fuerzas de venta, publicidad y promoción).

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo del presente trabajo permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La Villa tiene una situación favorable con predominio de sus Fortalezas y Oportunidades, por lo que tiene que concentrar sus esfuerzos en sus potencialidades para eliminar o disminuir la intensidad de las Debilidades (nivel de ocupación, nivel de ingresos y estadía de los pacientes) y atenuar el impacto de las Amenazas (competencia, deficiencias de la Comunicación Comercial y la Comercialización Internacional), que son los factores que más afectan a la Instalación.
2. Existe una escasa comunicación entre la Villa, las Agencias de Viaje y el Grupo de Comercialización de la Compañía.
3. La Villa no cuenta con un especialista en Marketing que gestione, envíe y reciba información para la actividad de Comercialización.
4. No se dispone de información actualizada sobre las principales características del mercado y los atributos diferenciadores de la competencial.
5. La promoción y publicidad son escasas y no se sustentan en información fidedigna de la clínica.
6. Con la implementación del Plan de Marketing propuesto se contribuirá a alcanzar una mayor efectividad y competitividad en la Gestión de Comercialización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar la propuesta de Plan de Marketing al Grupo Comercial de la Compañía.
2. Implementar la propuesta de Plan de marketing hasta el año 2006 para la Comunidad terapéutica "Villa Quinqué".
3. Designar un especialista de Marketing que cheque, coordine y gestione las actividades de Comercialización de la Compañía.
4. Diseñar un sistema de información de Marketing para mantener informados a los directivos de los cambios en el mercado y la competencia y de esta forma estén preparados para reaccionar en el menor plazo.
5. Actualizar y perfeccionar periódicamente el Plan de Marketing.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Altees, Carmen. Marketing y Turismo. Editorial Síntesis: Madrid, 1993
2. Antelo, Jorge y otros. Cuba, el camino natural para la salud. Atención Integral en fármaco dependencia. Comunidad Terapéutica. Publicitaria Coral: La Habana, 1998
3. Bigné, Enrique. Marketing de Destinos Turísticos, 1997
4. Cuba. CUBANACAN Turismo y Salud. Plan de Comercialización 2000. Ciudad de la Habana, 2000
5. Dolan, Robert J. La esencia del Marketing. Estrategia. Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos. Grupo Editorial NORMA: Barcelona, 1997
6. Earls, Gerald y Patrick Forsyth. El mercadeo en acción. Una guía paso a paso para los empresas nuevas. Ventura Ediciones, S.A de C.V. : México, D.F., 1991
7. España. Escuela Superior de Estudios de Marketing. Máster en Marketing. ESEM: Madrid, 2000  
  
Documentación de la Maestría en Marketng y Comunicación del Programa ESEM Internacional 2000
8. Francese, Joseph. La clave del éxito del mercado turístico. Ediciones DEUSTO: Madrid, 1996
9. Gallardo Herrera, Pavel. Propuesta de Plan de Marketing para la Comunidad Terapéutica Villa el Cocal. Universidad de Holguín. FACEII: Holguín, 2000-11-16  
  
Trabajo de Diploma.
10. Hermida, Jorge A. Marketing para gigantes y pigmeos: Ediciones Machi: Buenos Aires, 1994
11. Kerin, Roger. Perspectives on strategic planning. Allyn & Bacon, 1990
12. Kotler Philip. Dirección de Marketing. T I y II. Edición del MES.
13. Kotler, Bowen y Makens. Marketing para hotelería y turismo.
14. Madia de Souza, Francisco Alberto. La sexta generación del Marketing. El Síndrome del canguro. MacGraw-Hill: Santafé de Bogotá, 1995
15. Menguzzato, Martina. La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Edición el MES.
16. Millier, Paul. Marketing estratégico de productos de alta tecnología. Instrumento de análisis. Ediciones Gestión 2000, S.A.: Barcelona, 1995
17. Moreno, José María. Marketing Internacional. Contenido y estrategias

para lograr la excelencia. Ediciones Machi: Buenos Aires, 1995

18. Payne, Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicio, 1996
19. Rivero, Magda. Curso básico de Marketing. La habana, 1997
20. Rodríguez, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? Ediciones contables administrativas y fiscales, S.A. de C.V, 1999
20. Sainz de Vizcuña, José María. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC: Madrid, 1995
21. Seglin, Jeffrey. Curso de Marketing McGraw-Hill 36 horas. MacGraw-Hill: México, 1994
22. Schmith, Conrad J. Turismo y Hostelería. MacGraw-Hill, Inc.: New York, 1993
23. Stanton, W. J. Fundamentos de Marketing. Edición del MES.
24. Steiner, George. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial continental, S.A., 1996
25. Willensky, Alberto. Política de Negocios. Estrategia de Marketing para mercados competitivos. Ediciones Machi: Buenos Aires, 1997

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. Dolan, Robert J. La esencia del Marketing. Estrategia. Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos. Grupo Editorial NORMA: Barcelona, 1997
2. Kerin, Roger. Perspectives on strategic planning. Allyn & Bacon, 1990
3. Rodríguez, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? Ediciones contables administrativas y fiscales, S.A. de C.V, 1999
4. Millier, Paul. Marketing estratégico de productos de alta tecnología. Instrumento de análisis. Ediciones Gestión 2000, S.A.: Barcelona, 1995
5. Rivero, Magda. Curso básico de Marketing. La habana, 1997
6. Moreno, José María. Marketing Internacional. Contenido y estrategias para lograr la excelencia. Ediciones Machi: Buenos Aires, 1995
7. Sainz de Vizcuña, José María. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC: Madrid, 1995
8. Kotler Philip. Dirección de Marketing. T I y II. Edición del MES.
9. España. Escuela Superior de Estudios de Marketing. Máster en Marketing. ESEM: Madrid, 2000  
  
Documentación de la Maestría en Marketing y Comunicación del Programa ESEM Internacional 2000
10. Steiner, George. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial continental, S.A., 1996
11. Antelo, Jorge y otros. Cuba, el camino natural para la salud. Atención integral en farmacodependencia. Comunidad Terapéutica. Pulcitaria Coral: La Habana, 1998
12. Ibidem.
13. Ibidem.

