

Diagnóstico del mix de marketing del producto SPA HICACOS
perteneciente a turismo de salud del grupo Cubanacán.

Autores: MSc. José Ismael González Antuña

Est. Suyin Reyes Prieto.

Categoría: Marketing: Sistema de Información de Mercadotecnia e investigación
de mercados.

Resumen: La presente investigación titulada anteriormente, con el objetivo de:
Diagnosticar el estado actual del mix de marketing del producto SPA,
proponiéndose abordar el marco teórico alrededor de la problemática, el empleo
de una guía metodológica o "Guía memoria" para realizar el diagnóstico;
finalmente logra identificar los elementos del mix de marketing en su estado
actual, recomendándose en un futuro implementar acciones dirigidas a corregir
los errores comerciales actuales para mejorar el estado actual del servicio y sus
componente. Utilizando además herramientas del marketing como: modelo de
las cinco fuerzas, DAFO y los componentes del mix: producto, precio, distribución
y comunicación.

Palabras Claves: Marketing, Mix de marketing, Producto, servicio, SPA,
Diagnóstico.

Introducción

El turismo de salud y bienestar ha calado hondo entre los consumidores de todo el mundo. El ritmo acelerado de hoy en día, el estrés de la ciudad y del trabajo diario ha motivado que cada vez sean más los que buscan escapar por unos días, con el fin de recuperar el equilibrio de cuerpo y mente. Las agencias, tanto online como tradicionales, y los turoperadores han tomado buena nota de ello y cada vez incluyen más en su oferta viajes de este tipo, o bien complementan sus paquetes con elementos de salud y bienestar como visitas a spas, tratamientos específicos, entre otros (Martín, 2009).

Las escapadas y viajes específicas de salud han penetrado tanto en un público más maduro, con dolencias leves más o menos crónicas, como entre jóvenes que **aprovechan un fin de semana o un puente para 'desconectar'**. Así, la edad de los clientes de este tipo de turismo oscila en un amplio margen que va de los 25 y los 65 años. Aunque el producto deseado puede variar, ya que los más mayores buscarán alojamientos más especializados y con estancias más largas, mientras que los jóvenes, que mayoritariamente viajan en pareja, buscarán fines de semana de relax, con un componente romántico o vinculados a actividades de ocio, cultura y naturaleza (Martín, 2009).

Como respuesta a esta demanda, han surgido agencias y turoperadores especializados en productos específicos para la salud y el bienestar, como Nextel, una mayorista dedicada desde hace 14 años a la comercialización de turismo de salud, y en la que el 75% de las ventas corresponden a este tipo de producto. Según Jordi Gurri, director comercial de la compañía, el perfil medio de este tipo de turismo son personas de 30 a 55 años que viajan en pareja, sobre todo en viajes cortos y escapadas de fin de semana, y con un gasto medio de 200 euros por persona.

Por otro lado, algunas agencias online incorporan a su oferta de escapadas y viajes cortos de naturaleza y cultura otros productos de relax y bienestar como visitas a spas o tratamientos específicos. Ejemplo de ello son los fines de semana que Rumbo.com tiene en su web, en los que se oferta al cliente excursiones en

la sierra del Maestrazgo o exposiciones en Cuenca con estancias en spas de la zona. Según Virginia Barbancho, directora de marketing de Rumbo, **“dentro de esta tendencia, los viajes de salud, en los que se combina la estancia en hoteles con encanto con tratamientos de spa, chocolaterapia, circuitos termales, etc., son una de las tipologías preferidas por nuestros clientes, junto con las escapadas gastronómicas, culturales y deportivas”**. Igualmente, Jordi Gurri asegura que en los últimos años este tipo de demanda ha ido aumentando **progresivamente**. **“Estamos viendo un interés en incorporar paquetes de tratamientos en tipologías de viaje ajenas a la salud. Por ejemplo, una estancia en Galicia para visitas turísticas combinadas con tratamiento antiestrés o de belleza”** (Martín, 2009).

De la misma forma, la agencia online Viajar.com ofrece escapadas de fin de semana a zonas cuyo turismo es tradicionalmente de sol y playa, como Benidorm, incorporando en la oferta una serie de tratamientos como masajes, drenajes linfáticos, entre otros.

La mayor parte de los viajes de salud suelen ser concebidos más como **escapadas cortas o de fin de semana que viajes largos**. **“El 75% de los viajes son de tres días, mientras que sólo el 25% de los que se venden son de más de seis días”**, asegura el director comercial de Nextel. **“Normalmente, la cifra de negocio es mayor para los viajes largos, ya que, aunque se realizan menos reservas, son más caras”**, añade. Según Gurri, **la época idónea para este tipo de viajes suele ser el verano y los puentes que hay a lo largo del año, aunque “es un segmento que no experimenta excesivas caídas de venta estacional”** (Martín, 2009).

Virginia Barbancho, directora de marketing de Rumbo, coincide con Gurri **“durante los últimos años, hemos experimentado un crecimiento, en líneas generales, de la demanda de las escapadas de este tipo, pero suelen ser viajes cortos de dos a cuatro días, a destinos cercanos en España y capitales europeas”**.

Al calor de esta tendencia del turismo de bienestar han surgido fuera y dentro de nuestro país agencias online especializadas en este segmento. Ejemplo de ello es

SalutemPerAcqua.com, una web especializada en turismo termal que permite realizar reservas online en balnearios, talasos y hoteles con spa de toda España. Su público objetivo son los usuarios que busque desde un fin de semana con su pareja en un hotel con spa o un balneario, hasta una sesión hidrotermal en un spa urbano de su ciudad. Asimismo, la web cuenta con información completa sobre tratamientos, productos y establecimientos donde poder recibir dichos servicios. Otro ejemplo es www.dormirenbalnearios.com, una agencia online especializada en reservas en balnearios de toda la geografía española, que permite buscar por provincia y ofrece información detallada sobre establecimientos y los tratamientos que en ellos se ofrecen. Además de escapadas de relax y bienestar, en los últimos años se ha desarrollado el llamado **'turismo médico' o de 'bisturí', por el que miles de personas aprovechan sus días** de vacaciones para someterse a operaciones, principalmente estéticas, en destinos en los que las tarifas son más económicas que en sus países de origen. Esta tendencia ha provocado la aparición de agencias que ofrecen este tipo de viajes, a través de paquetes en los que se incluyen el billete de avión, los traslados a la clínica, el alojamiento, la intervención en el centro médico y servicios postoperatorios.

Situación problemática

Este año 2010 se definió la nueva estrategia comercial para el período 2010 a 2015 dando una prioridad al desarrollo del turismo de salud, como estrategia se plantea:

1. Fortalecer la presencia de Turismo y Salud en los mercados con mayor emisión de pacientes, recuperar aquellos que se han deprimido y expandirse hacia los que son potencialmente importantes emisores de clientes

Además en los lineamientos del 6to. Congreso del PCC de Cuba, en su capítulo **IX el lineamiento 260, se define que:** "Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades: turismo de salud, marinas y náutica, golf e inmobiliaria, turismo de aventura y naturaleza, parques temáticos,

cruceros, historia, cultura y patrimonio, convenciones, congresos y ferias, **entre otras, incluyendo el estudio de las potencialidades en la costa sur**".(PCC, 2010).

Dentro del marco de la problemática expuesta se hace necesario para la justificación del problema científico admitir que es una necesidad la definir las estrategias de marketing y comercialización a tono con las nuevas proyecciones del MINTUR, teniendo en cuenta el auge internacional del producto y la posibilidad para lograr mayores y mejores resultados.

En consideración a lo expuesto se define como problema científico: la necesidad de diagnosticar el estado actual del mix de marketing del producto SPA de la instalación HICACOS perteneciente a turismo de salud del grupo Cubanacán.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el objetivo general de la investigación consistió en: Diagnosticar el estado actual del mix de marketing del producto SPA de la instalación HICACOS perteneciente a turismo de salud del grupo Cubanacán. Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos siguientes:

1. Conformar el marco teórico de la investigación sobre el desarrollo del SPA como actividad turística.
2. Establecer el procedimiento metodológico para realizar el diagnóstico del estado actual del mix de marketing del producto SPA Hicacos.
3. Visualizar los resultados del diagnóstico del estado actual del mix de marketing del producto SPA Hicacos.

Tipo de investigación y método científico empleado

La presente investigación es de tipo descriptiva, buscando medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Sampieri, 1991). Logrando estas mediciones o evaluaciones a través del método de investigación científica de análisis y síntesis a través del método de observación de la información disponible preliminarmente, análisis DAFO para

evaluar el entorno competitivo del producto y su mix y dentro de él, el empleo del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Dentro de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio investigativo, se pueden mencionar:

- Análisis de documentos: Informes del Sector del Turismo a las diferentes instancias, Revistas y Artículos Científicos, Tesis de Diploma, y Resoluciones del Ministerio del Turismo, entre otros.
- La técnica de la observación directa, el método experto, el índice de concordancia, con la finalidad de examinar información sobre las dimensiones, procesos, áreas claves e indicadores que permitan la valoración y evaluación de los elementos de la guía y las posibles respuestas a las interrogantes que ella tiene.

Desarrollo

2.3. Metodología empleada en la investigación

Ficha técnica de la investigación

Fecha de comienzo: Enero 2011

Fecha de terminación: Mayo 2011

Universo: Turistas que buscar los servicios de SPA fuera del hotel donde se alojan

Población: Cantidad de clientes que han visitado la instalación objeto de estudio durante el año 2010.

Muestra: No se realizó, se trabajo con la población total

Estimador de muestreo: No utilizado

Secuencia metodológica empleada en la investigación:

El presente trabajo pretende ser una guía de orientación para la reflexión sobre la situación de la empresa con respecto a su marketing, principalmente en lo operativo. Su confección (Rojas, 2006) surgió de la intención de hacer un aporte al gerenciamiento de las organizaciones que se propongan realizar esta tarea sobre bases técnicas.

En su contenido los investigadores encontrarán una serie de preguntas útiles para el diseño de las estrategias genéricas, operativas, organizacionales y de control, como así también para la ejecución de las acciones que se derivan de ellas.

El Acápite II aborda el Plan Comercial o Plan de Marketing, sobre la base de que es una herramienta primordial para ordenar las acciones que se planifiquen en relación con las ventas. Para describir el escenario inicial se emplea como esquema expositivo el de las cinco fuerzas competitivas de Porter, a lo que se consideró conveniente adicionar un tratamiento especial del producto, su posicionamiento e imagen de marca. Las preguntas allí propuestas tienden a verificar si la oportunidad de negocio que dio razón de ser al pasado de la compañía se mantiene o se ha transformado, y en su caso, pudiera haber nuevas oportunidades aún no percibidas.

A continuación se desarrollan preguntas concernientes al estado actual de la organización en sus diversos aspectos, cerrando con un análisis de fuerzas y debilidades en contrapunto con amenazas y oportunidades (análisis DAFO).

Los apartados finales del capítulo contienen un repaso de objetivos y estrategias para luego concentrarse en aspectos que hacen a la acción concreta que debe resultar de la planificación, como así también a lo referido al control del plan.

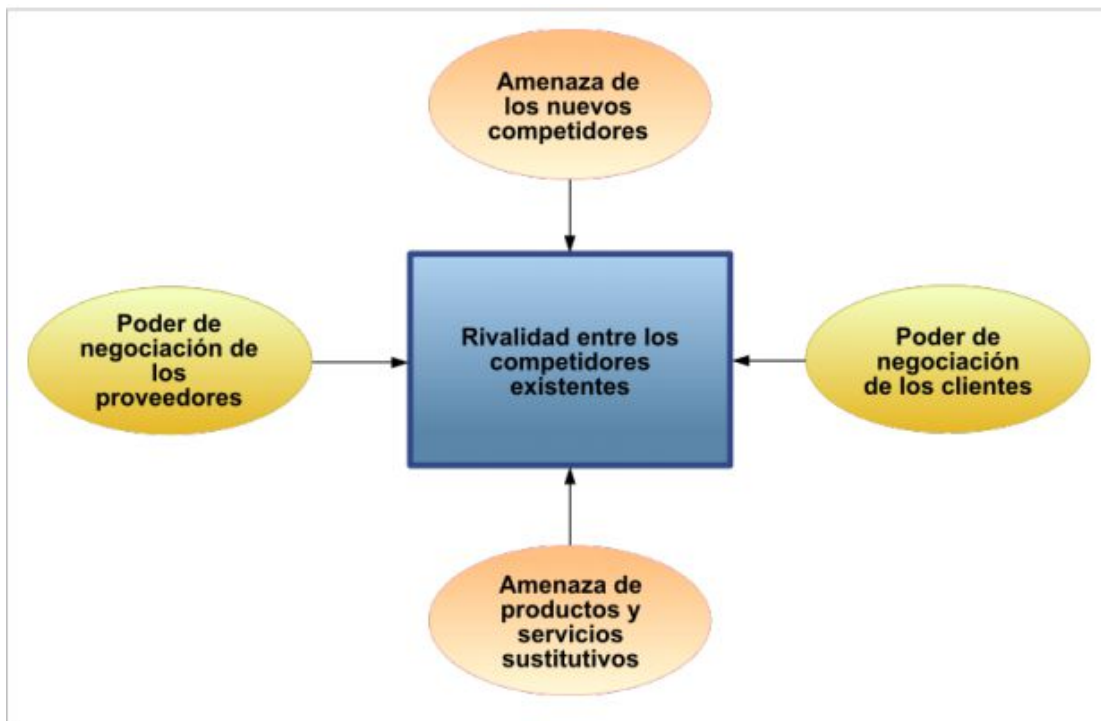
El Capítulo III se ocupa del Programa de Ventas, el que debe integrarse a lo establecido en el Plan de Marketing, guardando armonía conceptual con él. Este capítulo comienza con un repaso de las estrategias básicas y operativas de la empresa, cuyo conocimiento por el área de ventas es imprescindible. Luego sigue con el análisis de los recursos con que debe manejarse el sector, con un enfoque más bien descriptivo.

Para describir el escenario inicial se emplea como esquema expositivo el de las cinco fuerzas competitivas de Porter, a lo que se consideró conveniente adicionar un tratamiento especial del producto, su posicionamiento e imagen de marca. Las preguntas allí propuestas tienden a verificar si la oportunidad de negocio que

dio razón de ser al pasado de la compañía se mantiene o se ha transformado, y en su caso, pudiera haber nuevas oportunidades aún no percibidas.

A continuación se desarrollan preguntas concernientes al estado actual de la organización en sus diversos aspectos, cerrando con un análisis de fuerzas y debilidades en contrapunto con amenazas y oportunidades (análisis DAFO).

A. SITUACION DE MERCADO (Desarrollo del modelo de las 5 Fuerzas de Porter)



Fuente: Porter, Michael. 1980. Cinco fuerzas competitivas. Editorial Prentice Hall. México. DF.

En cada uno de los aspectos evaluados se empleara el método de experto, en rondas de valoración de los resultados de la observación y valoración, asociado al coeficiente de concordancia dado el marcado carácter estratégico del diagnóstico a realizar, además con el objetivo de contrastar criterios relacionados con las preguntas y los resultados que en el capítulo III de esta investigación se expondrán.

El método de experto (Jiménez, 2004), consiste en: El conocido método Delphi (Goicoechea, Hansen e Duckstein, 1982, Molina, 1987) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las

decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Características:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios, encuestas o trabajo valorativo en grupo.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

El método, aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos.

El proceso de selección de los expertos:

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

K_c: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencia al experto:

Primera fase del cuestionario:

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Fuente: (Jiménez, 2004)

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Los

autores han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

Segunda fase del cuestionario:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimiento de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimiento de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Fuente: (Jiménez, 2004)

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación. Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.80 < K < 1.00$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

- **Determinación de la cantidad de expertos.**
- **Confeción de la lista de expertos.**

- **Obtener el consentimiento del experto en su participación.**

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $a * n$ (Sánchez, 1984) donde:

a - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

n- Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Puede utilizarse también la siguiente expresión:

$$m = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i^2}$$

Donde:

p: Porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: Constante asociada al nivel de confianza.

i: Nivel de precisión.

m: número de expertos.

Una vez realizado el procedimiento relacionado anteriormente con los expertos, se utiliza el coeficiente de consenso para fijar los criterios finales de las evaluaciones hechas de cada uno de los aspectos que se analizan, valorando la concordancia de los criterios de la autora de la investigación con los expertos seleccionados en la organización. El detalle de este coeficiente es el siguiente:

El Coeficiente de Consenso (Jiménez, 2004), se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, en este caso el investigador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$Gc = (1 - Vn / Vt)$$

Donde:

Gc = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

Vn = Total de votos negativos

Vt = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos, el valor porcentual del atributo es $\geq 80\%$, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación se presenta la tabla para la votación:

DECISORES	ATRIBUTOS									
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _K		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	NO	
E ₁							...			
E ₂							...			
E ₃							...			
E ₄							...			
...							...			
E _m							...			
∑							...			

Fuente: (Jiménez, 2004)

El procedimiento de combinación de ambas técnicas consiste en: una vez evaluado de conjunto los resultados de cada una de las preguntas – guía del cuestionario que se refiere a continuación, se somete los resultados a evaluación de trabajo en grupo con los expertos, que al final se logra la unificación de criterios a partir de consenso generado por el coeficiente que lo evalúa.

A continuación los aspectos evaluados y las preguntas – guía asociada a cada uno de ellos con los respectivos objetivos de interés investigativo:

a. NUESTRO PRODUCTO:

1. ¿Qué vendemos?
2. ¿Porqué los clientes pueden preferir nuestro producto a los de la competencia?
3. ¿Qué diferencia nuestro negocio de nuestros competidores?
4. ¿Qué tan rentable es nuestro producto?

5. ¿Cómo fue en el pasado?
6. ¿Qué futuro tiene su nivel de tecnología?
7. ¿Cuándo fue la última innovación?
8. ¿Qué le falta a nuestro producto?
9. ¿Cuántos nuevos usos podría tener nuestro producto?

b. MENSAJE-POSICIONAMIENTO-MARCA

El mensaje es un conjunto de palabras tan breve como sea posible capaz de expresar con precisión cuáles son los atributos clave de nuestro producto de cara a la satisfacción de los consumidores.

Debiera estar formulado de tal forma que no hiciera falta modificarlo en mucho tiempo. Esto facilitará su recordación por los clientes reales y potenciales.

1. ¿Cuál es la palabra que define de mejor manera el posicionamiento de nuestro producto?
2. ¿Cuáles son los atributos distintivos que tiene nuestro producto y en los que aventaja a los de la competencia?
3. ¿Qué nivel de recordación tiene nuestra marca en los clientes reales y potenciales?
4. ¿Tenemos un mensaje definido?
5. ¿Ese mensaje es simple?
6. ¿Nuestra marca es breve o extensa?
7. ¿Su grafía es sencilla o complicada?
8. ¿Nuestra marca sugiere claramente qué clase de producto designa?
9. ¿Nuestra marca es una sigla?
10. ¿Cuánto tiempo hace que tenemos esta marca?
11. ¿Nuestra marca está protegida legalmente?
12. ¿Nuestro isotipo está actualizado?
13. ¿El isotipo es suficientemente distinto de otros conocidos?
14. ¿Usamos colores estándares o exclusivos?
15. ¿Si los colores de nuestra marca son exclusivos, ¿son de fácil obtención?

16. Dentro de las once directrices de posicionamiento que menciona Kotler, ¿podemos reconocernos en alguna categoría? (calidad, rendimiento, completo en atributos, seguridad, rapidez, mayor valor por igual precio, menos caro, prestigio, diseño, estilo, facilidad de uso)

c. COMPETIDORES:

1. ¿Quiénes son nuestros competidores?
2. ¿Cuáles son los beneficios principales de los productos de nuestros competidores?
3. ¿Cuáles de esos beneficios son difíciles de imitar?
4. ¿Cuáles son los puntos fuertes de las organizaciones de nuestros competidores?
5. ¿Cómo acceden nuestros competidores a fuentes de financiamiento?
6. ¿En qué aspectos se manejan mejor que nosotros?
7. ¿En qué aspectos nos manejamos mejor nosotros?
8. ¿Cómo ubicaría a los competidores en relación con las directrices de posicionamiento de Kotler?
9. ¿Cuáles pueden ser brechas en las fuerzas de nuestros competidores?
10. ¿Cómo podemos aprovechar esas brechas?
11. ¿Tenemos brechas en nuestros puntos fuertes que puedan ser aprovechadas por nuestros competidores?

d. CLIENTES:

1. ¿Cuál es nuestro target?
2. ¿Cuál es nuestra participación actual en ese target?
3. ¿Quiénes son nuestros clientes reales actuales?
4. ¿Qué grado de contacto mantenemos con nuestros clientes potenciales?
5. ¿Qué marcas compran habitualmente nuestros clientes reales y potenciales?
6. ¿Cuánto acostumbran comprar?
7. ¿Con qué frecuencia compran?
8. ¿Dónde acostumbran aprovisionarse?
9. ¿Cuándo acostumbran comprar?

10. ¿Cuándo acostumbran consumir?
11. ¿Quién adquiere los productos?
12. ¿Compran al contado o necesitan financiación?
13. ¿Qué financiación prefieren?
14. ¿Cuáles son sus percepciones respecto de nuestro producto?
15. ¿Cuáles son sus percepciones respecto de nuestro servicio?
16. ¿Nuestros clientes están concentrados o atomizados?

e. PROVEEDORES:

1. ¿Cuáles son nuestros proveedores?
2. ¿La relación con nuestros proveedores es de cooperación o de antagonismo?
3. ¿Con cuáles de ellos es de cooperación y con cuáles son de antagonismo?
4. ¿Nuestra cuenta es importante para alguno de ellos?
5. ¿Con cuál de nuestros proveedores enfrentamos altos costos por su reemplazo?
6. ¿Obtenemos beneficios de la relación estable con nuestros proveedores?
7. ¿Estamos satisfechos con los servicios de nuestros proveedores?
8. ¿Alguno de nuestros proveedores es exclusivo?

f. INGRESANTES:

1. ¿Se advierte que alguna empresa esté considerando ingresar al sector?
2. ¿Nuestro sector es atractivo para competidores potenciales de gran poder financiero o capacidad tecnológica?
3. Si alguna empresa se prepara para ingresar al sector: ¿estamos en condiciones de elevar barreras al ingreso?
4. ¿Cuáles serían esas barreras?
5. ¿Su efecto sería sostenible en el tiempo?
6. ¿El costo de elevar barreras es compatible con el potencial de nuestra organización?

g. SUSTITUTOS:

1. ¿Qué grado de exposición a la aparición de nuevas tecnologías tiene nuestro sector?

2. ¿Qué nivel de acceso a innovaciones tiene nuestra empresa?
3. ¿Tenemos alguna asignación estándar a I&D?

B. ANALISIS INTERNO

a. DUEÑOS:

1. ¿Qué tipo de empresa somos? (familiar, de personas, de capital)
2. ¿Cuál es la edad de los dueños de la empresa?
3. ¿Cuál es su nivel de profesionalidad empresarial?
4. ¿La sucesión de los actuales dueños es previsible?
5. ¿Los dueños poseen otras inversiones?
6. Si existen otras inversiones, ¿hay relación sinérgica con la empresa?
7. ¿Qué importancia relativa tiene la empresa para el patrimonio de sus dueños?
8. ¿Los dueños actuales son los que fundaron la empresa?

b. LOCALIZACION:

1. ¿Dónde está localizada la empresa?
2. ¿La actual ubicación es muy antigua?
3. ¿Circula mucho público?
4. ¿Cómo es la situación respecto del estacionamiento?
5. ¿El nivel de costos es importante o es una ventaja?
6. ¿Es previsible alguna restricción legal futura para la actual localización?
7. ¿Existen normas relativas al medio ambiente que pudieran variar las condiciones en que la empresa se instaló en ese lugar?
8. ¿El local actual es suficiente para el desarrollo de la actividad?
9. ¿Es previsible la necesidad de abrir nuevos locales?

c. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

1. ¿Cuántas personas integran la empresa?
2. ¿Cuántos niveles jerárquicos posee?
3. ¿Cómo están organizadas las funciones?
4. ¿Qué nivel de tercerización se utiliza para cumplir funciones?
5. ¿Cuándo fue la última revisión del organigrama?

6. ¿Con qué periodicidad se revisan los procesos administrativos?

d. CULTURA DE LA ORGANIZACION:

1. ¿Cuál es el nivel de motivación del personal de ejecución?
2. ¿El personal de dirección rota con frecuencia?
3. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento para los cargos directivos?
4. ¿Cuál es el grado de profesionalización del management?
5. ¿Cómo calificaría sintéticamente a la cultura organizacional? (tradicional, burocrática, innovadora, creativa, desorganizada, profesional).

e. RECURSOS HUMANOS:

1. ¿Cómo se compone generacionalmente la empresa?
2. ¿Cuál es la edad promedio de los niveles gerenciales?
3. ¿Cuál es el nivel de educación formal de los integrantes de la empresa, en el nivel de ejecución?
4. ¿Cuál es el nivel de educación formal de los integrantes de la empresa, en el nivel de supervisión?
5. ¿Cuál es el nivel de educación formal de los integrantes de la empresa, en el nivel de dirección?
6. ¿Cuál es el nivel de habilidades que se adquieren en la empresa?
7. ¿Existen instancias orgánicas y sistemáticas de capacitación del personal?
8. ¿Cuáles son las formas de entrenamiento del personal?
9. ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de los empleados en la planta de personal de la empresa?
10. ¿Cuáles son los costos de incorporación de personal nuevo?

f. ANALISIS DAFO (Según propuesta de la Metodología empleada)

1. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la empresa?
2. ¿Alguno de ellos son fácilmente imitables por la competencia?
3. ¿Cuál es futuro previsible respecto del sostenimiento de los puntos fuertes señalados?
4. ¿Los puntos fuertes identificados guardan relación con alguna ventaja competitiva relevante?

5. ¿Cuáles son los principales puntos débiles de la empresa?
6. ¿Qué posibilidades de atenuación o neutralización de los puntos débiles tiene la organización?
7. ¿Alguno de los puntos débiles señalados importa un peligro especial?
8. ¿Qué relación tienen los puntos fuertes con el posicionamiento de la empresa?
9. ¿Los puntos débiles amenazan directamente el posicionamiento y la imagen de marca?
10. ¿Los puntos débiles amenazan la participación en el mercado?
11. ¿Los puntos débiles tienen relación con la situación financiera de la empresa?

D. MEZCLA COMERCIAL

a. PRODUCTO

1. ¿Hay razones estratégicas para introducir cambios en el producto? ¿Cuáles?
2. ¿Han habido cambios considerables en nuestros segmentos meta?

b. DISTRIBUCION

1. ¿Estamos utilizando los canales adecuados a nuestra actual definición de producto?
2. ¿El lay-out de nuestros puntos de venta es el correcto o debe modificarse?

c. PRECIO

1. ¿Qué respuesta advertimos en el mercado al precio que establecimos?
2. ¿El precio nos parece coherente con nuestra propuesta de valor?

d. PROMOCION

1. ¿Qué nivel de promoción requieren las otras variables de la mezcla?
2. ¿Debemos modificar el estilo de nuestra promoción?

C. RECURSOS:

a. CLIENTES:

1. ¿Cuáles son los segmentos que atendemos?
2. ¿Qué grado de homogeneidad existe entre los distintos segmentos?
3. ¿Cuántas veces compran los clientes?
4. ¿Cuál es la vida útil de nuestros clientes?

5. ¿Cómo procesamos las quejas de los clientes?
6. ¿Cómo detectamos las pérdidas de clientes?
7. Si no las detectamos hoy, ¿cómo podríamos hacer para detectar el problema?
8. ¿Cómo recuperamos los clientes que nos abandonan?
9. ¿Cómo detectamos la existencia de clientes potenciales?
10. ¿Cómo detectamos la existencia de clientes conquistables?
11. ¿Cómo actuamos cuando los detectamos?
12. ¿Cómo medimos el potencial de los clientes?

b. PERSONAL:

1. ¿Nuestro personal conoce su responsabilidad en la venta de mantenimiento?
2. ¿Destinamos esfuerzos a capacitarlo en ese sentido?
3. ¿Contamos con sistemas de incentivos para estimular su desempeño?
4. ¿Evaluamos los efectos de esos sistemas?

c. FUERZA DE VENTAS:

1. ¿Nuestra fuerza de ventas es suficiente en número de integrantes?
2. ¿Conoce bien lo que vende?
3. ¿Está suficientemente motivada?
4. ¿Cuáles son los motivos por los cuales nuestros vendedores deben continuar en nuestra empresa y esforzarse por aumentar las ventas?
5. ¿Ellos los conocen?
6. ¿El sistema de incentivos es equilibrado?
7. ¿Cada cuánto tiempo revisamos el sistema de incentivos?
8. ¿Cuál es el esfuerzo de capacitación de nuestra fuerza de venta que hacemos?
9. ¿Cada cuánto tiempo?

d. STOCK:

1. ¿Perdemos ventas por fallos de stock?
2. ¿Tenemos exceso de algunos productos?
3. ¿Se nos generan muchos rezagos?

4. ¿Cómo administramos la ocurrencia de rezagos?

e. SISTEMA DE DISTRIBUCION

1. ¿La cobertura actual es adecuada?

2. ¿Cada cuánto tiempo revisamos su estado?

3. ¿Estamos presentes en todos los canales posibles?

4. ¿Han aparecido canales alternativos en los que no estemos presentes?

5. ¿Cómo medimos la eficacia de los canales que utilizamos?

f. SISTEMA DE PROMOCION:

1. ¿Qué medios de promoción utilizamos?

2. ¿Los sistemas de promoción que usamos contribuyen al desempeño de la fuerza de ventas?

3. ¿Hay algún sistema de promoción que debiéramos probar?

4. ¿Cómo testeamos la eficacia de los sistemas que estamos usando?

5. ¿Hay algún sistema que use nuestra competencia y que nosotros no estemos utilizando? ¿Por qué?

PLANTEAMIENTO FINAL SOBRE LA GUÍA DESARROLLADA

De la exposición que antecede surge la necesidad de hacer algunas aclaraciones respecto de la forma en que la guía se construyó, como así también en lo concerniente al uso que se pretende hacer de ella. En primer lugar, se decidió recurrir al sistema de un listado de preguntas abiertas que ayudaran a los investigadores a replantearse la naturaleza de la organización y la de sus relaciones con el mercado.

Sin duda que sobre este tema se podía intentar ser extremadamente exhaustivos, lo que hubiese arrojado una cantidad de preguntas que hubiese sido poco práctica para su uso. Por ello, si bien el número resultante no es menor a (156 preguntas para el plan de marketing y 124 para el programa de ventas, de las cuales se utilizan en esta investigación una parte seleccionada para diagnóstico) se estima que en ellas se encuentra una base suficiente como para plantearse el tema de manera sistemática. No se incluyen los elementos

relacionados con el capítulo III de la metodología original, pues no son objeto de desarrollo en los resultados de la investigación.

La tercera cuestión que interesa destacar es la estructura expositiva que se decidió utilizar. Se procuró, y se espera lograr, seguir un orden lógico en el tratamiento de los temas, yendo de lo general a lo particular, de lo estratégico a lo operativo.

Se trata de una especie de "ayuda-memoria" para quienes estén ante la difícil tarea de planificar las acciones concretas en marketing y ventas de una empresa u organización de cualquier tipo.

Como existe bibliografía útil y recomendable que puede ampliar el alcance de esta guía, para no reiterar conceptos que puede ser fácilmente consultado en tales fuentes, en un caso se remite a una de ellas.

Para que la guía sea verdaderamente eficaz es importante su adaptación a cada caso, y por ello se ha construido con cierta extensión. Es probable que algunas preguntas sean sobreabundantes o, también, incómodas para ser utilizadas en alguna organización en particular. Además, el número de las mismas puede dificultar su uso, pero su utilidad se extiende en profundidad.

Es obvio que los investigadores que deseen usar el cuestionario listado más arriba deberán ser prudentes y de amplios criterios para hacerlo, eliminando o modificando aquellas preguntas que no sean útiles o necesarias para su aplicación práctica.

De igual modo también puede resultar conveniente agregar algunas preguntas que no figuran en él y que a su juicio sean relevantes para formular los planes.

Conclusiones

Una vez concluido el desarrollo de todos los capítulos del trabajo de investigación desarrollado por la autora, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. En sentido general, abordar un tema importante en la búsqueda de la **diversificación del turismo de "Sol y Playa" que arriba a Varadero, vinculado con la Salud, La Calidad de Vida y otros elementos que combinan armónicamente como complementarios del mismo.**

2. Se logra conformar el marco teórico conceptual alrededor de la temática abordada y del problema objeto de estudio.
3. **Se desarrolló a partir de una "Guía memoria", el procedimiento para abordar** el diagnóstico del estado actual del mix de marketing del producto SPA HICACOS, perteneciente a Turismo de Salud del grupo CUBANACAN.
4. Se evaluaron los resultados del estado actual del marketing del producto-servicio SPA Hicacos, para la toma de decisiones inmediata por parte de la administración de turismo de Salud del grupo CUBANACAN.
5. La instalación SPA Hicacos, se demuestra en el estudio, que tiene un grupo de dificultades de los elementos del marketing de producto-servicio que demandan de atención rápida.

Recomendaciones

1. Desarrollar un plan de marketing acorde con los elementos y su estado que arroja esta investigación, que derive en un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo que mejoren la situación actual.
2. Perfeccionar los mecanismos de registro, control y retroalimentación del desarrollo de la actividad y su relación con la demanda, suministradores, recursos humanos y demás componentes estudiados para futuras valoraciones de los indicadores del desarrollo de la actividad en su entorno; además que nos permita valorar el impacto cuantitativo, una vez establecidas las medidas correctivas, posterior de este estudio.
3. Extender este estudio a la unidad SPA PLAZA AMERICA para evaluar el universo de actividad específica de SPA extrahotelero con que cuenta Varadero y así establecer estrategias globales del destino para el desarrollo de este producto-servicio.

Bibliografía

1. Albert Piñole, I, 1999. Gestión, productos y servicios. Edita Centro de Estudios Ramón Arces.
2. Amazonas, 2001. Conceptos fundamentales del Turismo. [en línea: oct/2011]. Disponible en:

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf consulta: oct/2011.

3. Beltrán Vargas L., López Bandera H. y Gómez Tobón J., 2002. Demanda turística. Diplomado gestión y desarrollo del turismo regional. Universidad Externado de Colombia.
4. Bigné J., 2000. Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC, Madrid.
5. Colina J. M. 2006. El producto. Estrategias para el producto turístico. [en línea: jun/2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com> consulta: dic/2010.
6. Cuétara S., L. Modelo de evaluación de empresas turísticas. Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas, 2000
7. Colina J. M. El producto. Estrategias para el producto turístico. [en línea: jun/2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com> consulta: dic/2010.
8. Cronbach, L. J. (1984). (Essentials of Psychological Testing. Nueva York, NY:
9. Delgado Moreno, L. Néstor. 2008. Modelo para el desarrollo del concepto de productos Turísticos Culturales. Contexto Varadero-Matanzas. Matanzas. 211 h.. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Matanzas.
10. Enciclopedia de Turismo (2000). Editorial Síntesis. SA. España. 2000.
11. Espina, P. J., David. 2011. Turismo de salud en Cuba: nuevos retos ante la reconfiguración del segmento a nivel internacional. [en línea: agosto/2001]. Boletín cuatrimestral, agosto 2011. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Publicación regular. Disponible en: <http://www.ceec.uh.cu/> consulta: octubre/2011.
12. García, A., y Pérez, M. La importancia del turismo en el desarrollo futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía. [en línea] 2002 Disponible en: <http://www.granma.cu/> . (Consulta: enero 2009).
13. Grönroos, C (1994) Marketing y gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid.
14. Huéscar, Larena. Introducción al sistema turístico. Master Universitario en Gestión de Empresas Turísticas. Varadero 2000/2001.
15. Jiménez F. R., Argelio. 2004. Herramienta de apoyo a la solución de problemas no estructurados. Disponible en: <http://www.umcc.cu/portal4to/HPSPNE/contenido/index.htm> (Consulta: octubre/2001).
16. Kirchner, Lerma Alejandro. 2004. Mercadotecnia. El producto, el precio y sus estrategias. SICCO S.A. Ciudad México. México. Pág. 1.
17. Kotler, Phillip. 1996. "Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control", 7ª. Edición, Prentice-Hall Latinoamericana S.A., México, pág. 11.
18. Kotler, Phillip. 1999. "El Marketing según Kotler, Cómo crear, ganar y dominar los mercados", Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, pág. 58, 216.

19. Kotler, P., Bowen J., y Makens, J., 2003. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. . Prentice Hall. 2da. Edición. México.
20. LAMBIN, Jean Jacques, "Marketing Estratégico", McGraw-Hill, Madrid, 1995, Págs.1, 2.
21. Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientado al cliente. Espoo. Finlandia.
22. Lewis, B. R. (1993): Service Quality Measurement. Marketing Intelligence and Planing, vol.11, n° 4, pp. 4-12.
23. Martín, Isabel. 2009. Las Agencias, al servicio del relax. (Número especial de turismo de salud de la Revista HOSTELTUR). [en línea: junio/2009]. Madrid, España. Disponible en: www.hosteltur.com/ESPECIAL_SALUD_2009.pdf [consulta: octubre/2010]. Págs.12 – 13.
24. Martin, W. B (1986): Defining what Quality Service is for you. The Cornell Hotel and Administration Quaterly, Febraury, pp. 32-38.
25. Matos Rodríguez, H y otros. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Libro Electrónico. Matanzas. Cuba (Registro 79-2005).
26. Matos, Héctor (2005). EHT Varadero. Turismo Deportivo. Recopilación y adaptación del autor. Disponible en: [http// www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com). (Consulta: enero 2009).
27. Matos, Héctor (2005). EHT Varadero. Turismo de golf. Recopilación y adaptación del autor. Disponible en: [http// www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com). (Consulta: enero 2009).
28. Matos, Héctor (2005). EHT Varadero. Parques temáticos en el caribe. Recopilación y adaptación del autor .Disponible en: [http// www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com). (Consulta: enero 2009).
29. Matos, Héctor (2005). EHT Varadero. Visión general del desarrollo de los parques temáticos. Recopilación y adaptación del autor .Disponible en: [http// www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com). (Consulta: enero 2009).
30. Porter, Michael. 1980. Cinco fuerzas competitivas. Editorial Prentice Hall. México. DF.
31. ROJAS D., Julio: 1998. "Qué es el Marketing de Guerra", Jornadas de Ciencias Económicas 1998, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
32. ROJAS D., Julio: 2006. Guía para el plan de marketing y el programa de ventas. [en línea: marzo/2006]. Mendosa. Argentina. Disponible en: [ppt://www.fce.uncu.edu.ar/ PLAN MKT Y VTAS.pdf](http://www.fce.uncu.edu.ar/PLAN_MKT_Y_VTAS.pdf) [consulta: enero/2011].
33. Sampieri Hernández, Roberto.1991. Metodología de la Investigación. 2da. Edición. Mc. Graw – Hill. Capitulo 4. Pág. 44, 61.

34. Stezovsky, Luciana. 2010. Córdoba como destino de Turismo de Salud: Diagnóstico y Alternativas de Acción. Revista de Ciencia y Técnica de la Universidad Empresarial Siglo 21. (Argentina). 3 (2): 2, Mayo. [en línea: mayo/2010]. Cordova, Argentina. Disponible en: http://www.21.edu.ar/descargas/institucional/ciencia_tecnica/stezovsky.pdf [consulta: octubre/2011]. Págs. 2, 18 – 20.
35. Vega, J., 2004. Impactos Económicos del Turismo en Cuba. Tesis de Grado, Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana.