

LOS DIEZ PECADOS CAPITALES DEL MARKETING SEGÚN KOTLER Y SU REFLEJO EN EL ÁMBITO TURÍSTICO CUBANO.

Lic. Dayana Martín Orrantia

*Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
Carretera Vía Blanca Km. 3 ½, Cuba.*

RESUMEN

Philip Kotler, el gran gurú del marketing, ha identificado las deficiencias de marketing que impiden a las empresas obtener buenos resultados en el mercado. En su opinión, las empresas necesitan, identificar las señales que indican que están cometiendo uno de estos pecados y, a continuación, poner en práctica la mejor solución para superar el problema. El presente trabajo trata de analizar cómo se reflejan dichos pecados en el ámbito turístico cubano. Los especialistas en marketing de Cuba encontrarán desafíos cada vez mayores a la hora de conservar los márgenes de la empresa y alcanzar los objetivos de beneficio empresarial que hayan sido fijados. Por ello, va identificando cada uno de los problemas que impiden a nuestras empresas del turismo cambiar su forma de actuar y va analizando las principales causas y síntomas del por qué seguimos apegados a las formas de hacer del pasado.

Palabras claves: *marketing, deficiencias, empresas turísticas cubanas.*

INTRODUCCIÓN

El país está situado geográficamente en una de las tres zonas de crecimiento turístico a nivel mundial, con inigualables recursos naturales, un clima excepcional, seguridad, estabilidad social y una tradicional hospitalidad.

Cuba logra agrupar en sus desarrollos turísticos elementos importantes a la hora de la decisión del cliente en desarrollar su viaje, además de sus recursos naturales y culturales, se encuentra su historia y la seguridad que inspira el Destino Cuba, lograr vincular dentro de su programa la integración de varios de estos atractivos, puede constituir el elemento que marque la diferencia con los productos que oferta la competitiva área Caribeña.

Se conoce que la gestión de marketing realizada hoy en día por las empresas turísticas cubanas no es favorable y los resultados que hoy se obtienen en materia de comercialización así lo confirman. Algunas de las causas fundamentales detectadas se exponen a continuación:

- No se reconoce lo suficiente, por parte de las empresas, la importancia del papel del marketing en la comercialización, por tanto no se brinda especial atención a esta área como motor impulsor de las operaciones que realiza la empresa. No se estimula su activación.
- Las empresas no trabajan sobre la base de una filosofía de marketing, ni el equipo de dirección ni sus trabajadores conoce en la mayoría de los casos acerca de estas concepciones, por tanto no se organizan ni coordinan en función de las metas comerciales. El área comercial no está lo suficientemente preparada y activada para promover, impulsar y encausar al resto de las áreas, al logro de las estrategias de marketing.
- Muchas empresas hoy operan sin concebir sus propios planes de marketing, en ocasiones porque han sido elaborados a niveles de casa matriz, otras porque no reconocen la importancia de su aplicación; en los casos en los que sí se elabora un plan de marketing no se determina bajo que metodología sería más conveniente emplear de acuerdo a las características de la empresa, algunas lo realizan a partir de orientaciones precisas que reciben de niveles superiores, convirtiéndose en un documento más para archivar, cuando en realidad debe ser todo lo contrario, una herramienta para operar, trabajar en el corto plazo a través de un grupo de acciones orientadas al logro de objetivos y estrategias concretas, en función de las variables fundamentales del marketing.
- La información que se tiene acerca de los clientes, competidores, intermediarios, y demás elementos que se obtienen de los estudios de marketing, es poco precisa, insuficiente y desactualizada, lo que evidencia la falta de sistematicidad de los mismos y que el sistema de inteligencia de marketing no está funcionando correctamente. En la mayoría de las empresas el único instrumento que se utiliza para estos estudios es la encuesta, que por sí sola no resulta de

gran utilidad, pero que además presenta obstáculos para poder llenar las necesarias, procesar correctamente y periódicamente.

□ Con respecto al control que se realiza de la gestión de marketing es insuficiente, puede quedar explícito en algunos casos como parte del plan de marketing, determinados métodos de control, pero difícilmente esto garantiza que efectivamente éstos se lleven a cabo. No conciben indicadores, ni herramientas claves para medir en todo momento los niveles de efectividad en la gestión de marketing.

□ Deficiencias en el sistema de procesamiento de quejas, reclamaciones y sugerencias como parte de la retroalimentación, herramienta de trabajo para la mejora continúa de los servicios y el enfoque a cliente que se requiere.

Todos estos aspectos antes señalados traen consigo un sinnúmero de consecuencias para la empresa en general, por ejemplo, la incorrecta definición de los productos que ofrecen no respondiendo a las necesidades y comportamiento actual del mercado, oferta de productos poco diversa y muchas veces repetitiva, la selección inadecuada de los canales de distribución, estrategias y acciones inconvenientes para el mercado en cuestión, políticas absurdas de precio, decisiones erróneas con respecto a la determinación de precios tácticos, poca relación calidad-precio, insuficiente preparación de la fuerza de ventas y por tanto insuficiente gestión de venta.

DESARROLLO

Primer Pecado según Kotler: su empresa no está suficientemente orientada al mercado y dirigida a los consumidores.

La empresa no conoce bien sus oportunidades en el mercado: Como bien menciona tan afamado autor; en Cuba considero que tampoco tienen segmentado a los clientes adecuadamente. Conocemos bien cuáles son nuestros principales mercados demográficamente: Canadá, Inglaterra, Alemania, etc., pero dentro de cada mercado receptor hay diferencias en cuanto a gustos, necesidades, expectativas. A mi entender una de las principales deficiencias radica en la animación, así como, atención a los niños, turismo de tercera edad, especialización de acuerdo a los gustos alimenticios, etc. El polo de Varadero, reconoce que su principal atractivo es atraer a aquellos interesados en turismo de Sol y Playa, pero olvida que posee muchos recursos cuya explotación y aprovechamiento es incipiente y que le brindaría incrementar la afluencia de ciertos segmentos al país.

Todo es debido a que:

- **diseñamos nuestras estrategias en base a los clientes que han estado en nuestro hotel.** Sin embargo desconocemos de ellos muchas otras cosas como que factor fué el que motivó al cliente a elegir nuestro producto sabiendo que a lo largo del proceso de compra, el usuario está sujeto a centenares de impactos de distintas formas:

Opiniones en sitios web, blogs, publicidad, críticas realizadas por expertos, campañas de marketing, email marketing, foros, vídeos, fotografías, etc.

- no hemos tenido en cuenta a aquellos usuarios que en su proceso de compra, **optaron por elegir otro hotel.** No sabemos por lo tanto que es lo que convenció a dichos usuarios para que eligieran otro establecimiento. La costumbre nos lleva a deducir que la cuestión es el precio, pero hasta el precio puede ser circunstancial, en base a diferentes factores de los que por citar solo algunos podríamos mencionar:

- **Valor Percibido.**
- **Expectativas del cliente.**
- **Necesidad.**
- **Búsqueda de Experiencias.**
- **Oportunidad.**
- **Competencia.**
- **etc...**

Cada uno de estos factores puede influenciar el hecho de que un posible cliente finalmente decida no solo elegir nuestro hotel o no estar dispuesto a pagar lo que estamos pidiendo que pague por su estancia.

¿Cómo conocer las expectativas, las necesidades, y las experiencias que busca el cliente, en un entorno donde hasta ahora simplemente me he enfocado hacia la oportunidad, y la competencia?

Seguramente, incluso con este enfoque los resultados pueden haber sido buenos, pero siempre quedará la duda: ¿podrían haber sido mejores?

La segunda pregunta, es el resultado de la anterior: una vez conocemos las expectativas, necesidades y experiencias que busca el cliente, **¿como sabemos lo que el cliente está dispuesto a pagar por ellas?**

La respuesta a ambas es simple: PREGUNTANDO AL CLIENTE. Evidentemente no con preguntas abiertas, sino **estableciendo una conversación permanente con el cliente.**

No hay más consejo que el que brinda Kotler para esta deficiencia: es recomendable segmentar el mercado por necesidades y luego buscar descriptores demográficos relacionados con los mismos, para identificar a continuación los segmentos más relevantes y diseñar ofertas más atractivas para los mismos. De esta forma nos posicionaremos un paso por delante de la competencia.

La insuficiente orientación al cliente por parte de las empresas:

- 1. La mayor parte de los empleados piense que corresponde al departamento de marketing y ventas servir a los clientes, cuando en realidad es responsabilidad de todos.* En ese aspecto creo que el trabajador turístico cubano en general se siente identificado con nuestros clientes, brindándoles lo mejor de sí. El problema casi siempre radica en la afectación de los costos en la calidad del servicio ofrecido.
- 2. Que no exista un programa de adiestramiento para crear una cultura de clientes.* Tampoco creo que esta sea una gran deficiencia en el ámbito nacional puesto que la mayor de las estrategias de nuestro país para el período de baja turística radica en la superación de sus empleados para que estos se encuentren más preparados a la hora de brindar el servicio. Lo que sí necesitamos que se enfatice en dicho planteamiento a la hora de los diferentes cursos de adiestramiento.
- 3. No existan incentivos para tratar a los clientes de un modo especial.* En el servicio hotelero cubano los clientes especiales reciben tratamiento de acuerdo a su clasificación (bodas, luna de miel, repitentes, cumpleaños, etc.) con diferentes atenciones, aunque bien se podría mejorar más dicho tratamiento. No ocurre así con muchas entidades

extrahoteleras, las cuales no llevan un control de sus clientes más fieles para así tener atenciones con los mismos.

Segundo pecado según Kotler: su empresa no entiende del todo a sus clientes potenciales.

En este aspecto cabe señalar que, aunque existe una retroalimentación por parte de la mayoría de las entidades turísticas cubanas basadas en encuestas y estudios sistemáticos, así como listado de quejas; la misma pudiera ser mucho más eficaz si se tuvieran en cuenta una investigación de consumidores más sofisticada, utilizando más técnicas analíticas, estableciendo paneles de clientes y distribuidores e instalando softwares de CRM (Customer Relationship Management) y recogida de datos con el fin de conocer mejor a la clientela.

Nuestros hoteles deberán estar conscientes de la importancia de gestionar su reputación online, y los efectos que las opiniones publicadas por los usuarios tienen sobre las ventas, y lo harán prestando la debida importancia no solo a los portales de referencia y los transaccionales, sino también teniendo en cuenta los blogs, foros, y redes sociales, como puntos de intercambio de información entre usuarios.

Es sabido que el 83% de los usuarios verían influida su decisión de compra en base a las opiniones que puedan ver en Internet acerca de un producto como puede ser un hotel. Por lo tanto es de suma importancia que un hotel tenga constancia de dichas opiniones para actuar en consecuencia:

- Argumentando las opiniones negativas
- Tomando nota de ellas para mejorar su nivel de servicio
- O incluso agradecer las opiniones que le son favorables, pues qué duda cabe que quien la haya puesto es un cliente satisfecho.

No es ningún secreto que las **opiniones, valoraciones y comentarios sobre hoteles** dan una poderosa ventaja competitiva al hotel que las tiene, cuando estas son positivas. Este hecho no pasa inadvertido a los intermediarios online que sabiendo este dato, lo utilizan de forma inteligente, incrementando con ello sus ratios de conversión.

Un estudio muy reciente al que he tenido acceso (*Barra, Albert: Marketing hotelero del nuevo milenio*), indica que **el 58% de los compradores online, prefiere sitios con opiniones**, y por ello el 44% de los principales intermediarios online ofrecen algún tipo de sistema de opiniones o valoraciones. Algunos de ellos incluso, tienen en cuenta dicha valoración en el cálculo del algoritmo que determina el criterio de ordenación de los hoteles en su sitio web.

Tercer pecado según Kotler: su empresa necesita definir mejor a la competencia y controlarla.

Considerando este planteamiento en el ámbito nacional, a pesar de las numerosas empresas mixtas pertenecientes a diferentes cadenas turísticas de reconocido prestigio internacional, considero que las empresas turísticas cubanas conocen las entidades que constituyen su principal competencia tanto nacional como internacionalmente, pero hacen muy poco por diferenciarse de las mismas. Es decir, la especialización en cuanto a productos y servicios ofrecidos difieren muy pobremente.

La fundamentación de la competitividad estructural del sector se apoya en factores que pueden determinar en el largo plazo su posicionamiento en los mercados internacionales. En este caso se erigen en elementos claves, factores naturales disponibles, las políticas gubernamentales de apoyo al sector y el desarrollo económico alcanzado por las restantes ramas que puedan tributar al mismo, con relación a lo cual pueden señalarse un conjunto de aspectos positivos y negativos. Cuba como se conoce es un “eterno verano”, lo que le hace un destino apetecible durante todo el año, de fácil acceso desde el exterior (vía aérea y marítima), para lo cual se ha remodelado, ampliado y construido un gran número de terminales internacionales. Con relación a la accesibilidad interna se ha hecho o rehabilitado importantes obras para lograrlo (incluso para facilitar el acceso a los cayos), pero es aun un punto en el que debe insistirse en trabajar ya que con respecto a la capacidad de carga y los recursos, se cuenta con una infinita gama de atractivos naturales que van desde el clásico sol y playa, hasta el turismo campestre de montañas, de bellezas submarinas, etc.; por lo que puede afirmarse que se cuenta con la existencia de numerosos y variados recursos turísticos de calidad. Especial referencia debe hacerse a la más importante y vital de nuestras ventajas estructurales: el factor humano, pues como es conocido se cuenta con una alta disponibilidad de mano de obra con un notable nivel de preparación, en condiciones de capacitarse rápidamente para desarrollar una efectiva y eficaz labor en cualquier campo. La competitividad del sector también se ve potenciada por el apoyo gubernamental, el cual se manifiesta en diferentes ángulos como son: preferencias tributarias, facilidades a los inversionistas, diseño de políticas encaminadas a lograr la integración entre la industria nacional y el sector, así como el desarrollo de la infraestructura necesaria al turismo.

La existencia de catorce cadenas dentro del sector, que compiten entre si en aras de alcanzar una mayor cuota de mercado, ha fortalecido su estructura competitiva y ha contribuido a elevar la capacidad competitiva de la industria nacional en la medida en cada una de ellas exige productos y servicios más competitivos para su aprovisionamiento.

No obstante, si bien se han logrado avances en materia de movilización de los restantes sectores de la economía a partir de los reclamos del turismo, en realidad existen importantes reservas, se habla de algunos especialistas de una potencialidad de la industria de cubrir el 60% de la demanda turística. Es preciso consolidar posiciones en este sentido, desarrollando aun más el tejido industrial, que posibilite elevar el efecto multiplicador del turismo dentro de la economía, a la vez que se conquisten importantes avances en la competitividad del producto cubano. Por último se hace necesario señalar otro aspecto negativo, relacionado con las estrategias empresariales que soportan el avance del sector en sentido global, que en realidad adolece de la necesaria diferenciación, lo que impide un proceso creciente y sostenido de agregación de valor, a pesar de los ingentes esfuerzos que en materia de desarrollo empresarial han realizado las diferentes entidades turísticas.

Cuarto pecado según Kotler: su empresa no ha gestionado adecuadamente su relación con las partes interesadas.

Con respecto a la relación de la industria turística en general con sus inversores y en correspondencia con los objetivos económicos del país se identifica como actividad priorizada para la inversión extranjera a este sector, básicamente en la construcción de nuevos hoteles e infraestructura extrahotelera (campos de golf, complejos de recreación, marinas, etc.).

Según estudios realizados por organismos internacionales se estima que Cuba pueda recepcionar en el año 2010 siete millones de turistas, lo cual presupone la construcción de alrededor de 85000 habitaciones. Para alcanzar este incremento previsto se concibe un espacio importante a la participación de capital extranjero en las regiones de desarrollo turística definidas (La Habana, Varadero, Costa Sur, Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Sur de Oriente, Canarreos y Norte de Ciego de Ávila), fundamentalmente en aquellas de menor desarrollo turístico y con proyectos de hoteles de no menos de 250 habitaciones de 4 o 5 estrellas.

En la actividad de marinas se requiere financiamiento para operar instalaciones, incrementar y modernizar las embarcaciones para la modalidad de vida a bordo, desarrollar el multidespacho náutico –factible por ejemplo en Cayo largo del Sur, Isla de la Juventud; así como acceder a tecnologías más modernas, principalmente para los servicios de reparaciones a embarcaciones. Además se pretende abrir nuevos puntos y bases náuticas.

Dichas relaciones son muy provechosas para ambas partes y esto lo demuestra el creciente número de inversiones anuales en el turismo cubano.

Ahora bien, las relaciones de las instalaciones turísticas con sus principales proveedores no son las mejores debido en muchos casos a la escasa competitividad entre los segundos y también a las escasas tecnologías que no permiten dar el debido seguimiento a los pedidos solicitados por las entidades. Algunos de los problemas detectados en el ámbito turístico cubano entre la relación comprador- proveedor son los siguientes:

- Los proveedores no cumplen en tiempo con lo contratado.
- Hay una insuficiente coordinación de acciones entre los proveedores y el hotel (frecuencia de entrega, formas y tipos de envases y embalajes y su retorno a la fuente de emisión, entre otros.).
- No se ostenta una buena relación calidad-precio.
- No se ofrecen productos sustitutos en caso de carencias.
- No presentan estabilidad de los productos en el mercado.
- Los equipamientos de transporte no son adecuados.
- No existe una amplia capacidad de reacción ante contingencias.
- El peso de los productos no siempre está indicado y es el correcto.
- No existe un seguimiento de las ventas por parte del proveedor.
- No se presenta una elevada utilización de tecnologías informáticas y de comunicaciones en las relaciones proveedores-Hotel.

Estos problemas a su vez impactan negativamente en el correcto desempeño de las instalaciones de la siguiente forma:

- **Afectaciones a las ofertas del paquete turístico:** Muchas veces el cliente paga por un producto o servicio previamente ofertado, el cual no podrá consumir debido a la falta de este en la entidad.
- **Aumento de los costos:** Son bastantes los problemas que influyen directa o indirectamente en las utilidades de la entidad, siendo una de las prioridades del profesional logístico minimizar los costos al máximo.
- **Pérdida de Mercado Turístico:** El cliente que solicite un producto básico del paquete y no lo reciba, puede que al volver a viajar no lo haga más mediante la Cadena. Y bien se sabe que es cinco veces más costoso atraer un nuevo cliente que preservar uno viejo.
- **Afectaciones al Cliente Interno:** Las quejas de clientes externos por falta de un determinado producto incide también en el estado de ánimo del trabajador, así como equipos de trabajo en deterioro, o insumos faltantes, entre otros.

- **Afectaciones a la infraestructura de las instalaciones:** Dado por medios de transportación no adecuados empleados para cuestiones logísticas por falta de los correctos, o simplemente por equipos cuyo deterioro es tan avanzado que no le permite al trabajador realizar su labor debidamente.
- **Pérdida de la imagen corporativa:** La cadena pierde en imagen y prestigio cuando el cliente no recibe el producto por el que pagó.
- **Impactos Medioambientales:** El no existir áreas adecuadas para los desechos, la reutilización y el reciclaje puede provocar impactos medioambientales negativos.
- **Aumento del tiempo de aprovisionamiento de los productos:** Problemáticas tales como la no estabilidad de los productos en el mercado o la relación calidad- precio influyen en grandes compras circunstanciales que desembocan en el estancamiento innecesario de las mismas en almacenes.
- **Falta de competitividad entre cadenas:** Debido a los limitados niveles de especialización en la oferta, reduciendo las posibilidades de incrementar las cuotas de valor añadido a los productos.
- **Aumento de inventarios:** Debido a la insuficiente información en línea que permita prever las necesidades de abastecimiento y optimizar la gestión de *stocks*.

Por último señalar que en cuanto a la relación entre las entidades y sus empleados, la misma presenta problemas de liderazgo y motivación en muchos casos, pero continuamente se realizan esfuerzos por erradicarlos de forma tal que los empleados se sientan identificados con la organización y den lo mejor de sí al ofrecer sus servicios.

Quinto pecado según Kotler: a su empresa no se le da bien encontrar nuevas oportunidades.

Las nuevas exigencias del mercado hacen necesario el diseño y lanzamiento de nuevos productos integrados que consideren recursos tanto históricos y culturales como naturales, donde la autenticidad constituya una ventaja competitiva y además el logro de una interrelación con el resto de los prestatarios que intervienen en el producto.

Definiendo como producto turístico la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que solo se reconocen al momento mismo del consumo, debemos tener en cuenta que los objetivos que se desean conseguir con el diseño de productos turísticos en el ámbito empresarial cubano son: la rentabilidad económica, social y ambiental y la satisfacción de la demanda.

Al analizar la creación de nuevos productos turísticos cubanos se pudo constatar que en muchos de sus procedimientos solo interviene el creador del producto, es decir, su futuro explotador, no participando en el diseño del mismo las demás empresas que ofrecen sus servicios y que también intervienen directamente en el producto, lo cual provoca que el resultado del diseño responda a modalidades muy puntuales dentro de la demanda turística, no permitiendo la vinculación en un mismo producto de varias modalidades.

Realmente Cuba es un país que, debido a la gran relevancia que presenta la esfera del turismo en su economía, está constantemente lanzando nuevos productos, creciendo en su infraestructura de recreo, como bien les mostramos los siguientes ejemplos tomados de un discurso pronunciado por el viceministro de turismo, José Ramón Rodríguez.

Para 1990 en Cuba existían 12 mil habitaciones y en la actualidad el crecimiento es considerable sobrepasando las 46 mil, de las que el 35 por ciento se encuentran en el balneario de Varadero y el 23 por ciento en la capital.

La Isla presenta un 12 por ciento de crecimiento como promedio anual de ingreso de turistas y entre los mercados más importantes ubicó a Canadá, Reino Unido, España, Italia, Alemania, Francia y México, en ese orden.

Cuba basa su industria recreativa en más de 900 kilómetros de excelentes playas, ocho sitios Patrimonio de la Humanidad, declarados por el Organismo de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y seis reservas de la biosfera.

Existen planes actuales para reforzar esta esfera como inversiones, entre estas la compra de tres mil 154 automóviles y 320 ómnibus para el turismo (el año anterior cerró con la adquisición de dos mil 563 autos y 350 ómnibus).

En la actualidad operan en Cuba 14 cadenas hoteleras extranjeras en contrato de administración con 24 mil 167 habitaciones, más del 50 por ciento del total, entre ellas reconocidas empresas como la española Sol Meliá, la primera en tener negocios de este tipo con Cuba.

Para el desarrollo están previsto 21 nuevos proyectos con 16 compañías extranjeras para 15 campos de golf, entre otros planes, que incluyen hotelería, marinas y actividad extrahotelera.

Eso sí, dentro del ámbito de cada entidad turística la innovación, y su integración a la estrategia empresarial, es un proceso que permite orientar, organizar y dirigir los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros), así como la correcta implementación de la estrategia corporativa; destacando la tecnológica y la estrategia de marketing para así tener una posición ventajosa o no en el marco empresarial en que se desarrolla. Esto no se manifiesta a plenitud en el marco de las empresas de este sector en nuestro país, ya que el concepto de innovación se limita muchas veces, a que estas sean incrementales y no radicales

Sexto pecado según Kotler: el proceso de formulación de planes de marketing en su empresa es deficiente.

El plan de marketing de carácter estratégico permite realizar la función comercial con un enfoque de marketing empresarial, implica un compromiso para todos los directivos de movilizar y aprovechar al máximo los recursos internos necesarios y una responsabilidad de cumplir las acciones propuestas, tanto estratégicas, a largo plazo, como tácticas operativas, a corto plazo, que van a implementarse para lograr los objetivos propuestos.

El contenido del plan de marketing determina toda la actividad de marketing de la empresa. Por ello, su elaboración debe estar regida por la presencia de varias etapas que van desde la investigación y análisis de la información hasta el control de las acciones. La dirección del proceso debe centrarse por la Dirección Comercial en interacción directa con el Consejo de Dirección, involucrando a las áreas relevantes de la empresa y con el conocimiento de todos los trabajadores, a fin de conseguir que toda la organización, como sistema, esté en función de desarrollar la relación de intercambio, teniendo el mercado como centro de sus decisiones.

En Cuba ya hoy existen algunas entidades donde se puede hablar de competitividad y excelencia por los resultados, a partir de la aplicación inteligente y certera de métodos y formas de marketing, con los resortes económicos y políticos adecuados, que comprometen a cada uno de los cuadros con la concepción del objetivo final. En la resolución Económica del V Congreso del PCC se planteó la necesidad del empleo de técnicas modernas de Marketing y sus estrategias, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

El plan de Marketing de la gran mayoría de las entidades turísticas cubanas es realizado por el departamento de Comercial. En él se plasma un análisis cuantitativo de las previsiones que tienen con respecto a las ventas anuales.

En el mismo se realiza un estudio de contratos por mercado de los últimos dos años para que el mismo sirva de punto de comparación para el Plan del presente año. En el caso de entidades hoteleras, se analizan los mercados potenciales de la instalación, las habitaciones que se esperan vender mensualmente, la cantidad de cupos que se recibirán, etc. El estudio de este Plan le permite al hotel hacer reestructuraciones en cuanto a la cantidad de cupos que se le ofertarán a las diferentes AAVV, disminuyéndoselos a las que menos ventas anuales realicen y aumentándoselos a las AAVV potenciales para la Cadena, y específicamente para la instalación.

Analizando el planteamiento de Kotler de que generalmente en los planes de marketing empresariales solamente figuran cifras, presupuestos y anuncios publicitarios, pero no reflejan de forma clara y motivadora ni los objetivos, ni las estrategias y tácticas que se van a seguir para

lograrlos, nos percatamos que esta también es la realidad cubana. Por esto propongo que el plan de marketing de las entidades cubanas se debe estructurar, comenzando por un resumen estratégico, donde se expondrían los beneficios a alcanzar en el próximo año y las fuentes de ventajas competitivas a potenciar; también se debería analizar la situación, tanto del micro como del macro entorno, y las variables del esfuerzo de marketing. Conjuntamente se podría realizar el análisis de la Matriz DAFO de la instalación (previa elaboración) , para conocer las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas, elementos que permiten formular los objetivos estratégicos de la actividad comercial, definiendo las estrategias, el programa de acciones y de control. Todo se debe concebir en correspondencia con la Misión o propósito de la Dirección Comercial y la Visión que se propone, insertado con el trazado estratégico de la entidad. Además, considerando la aparición de situaciones imprevistas que pueden poner en peligro el cumplimiento de la proyección, se debe estructurar un plan de contingencias dirigido a otros mercados, los cuales se denominarían mercados emergentes.

Séptimo pecado según Kotler: las políticas de productos y servicios de su empresa necesitan un ajuste.

En este aspecto sólo cabe señalar que los consumidores siempre van a preferir productos que estén ampliamente disponibles, a bajo costo, que ofrezcan la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.

Es bien cierto que como se señalara anteriormente, el ámbito turístico cubano debe reconocer que constantemente está invirtiendo en los mismos productos y descuidando otros. Un ejemplo: anualmente se crean más instalaciones hoteleras en los principales polos turísticos del país y no se ve la necesidad que tienen los mismos de la creación de instalaciones extrahoteleras que ayuden a aportar valor añadido al producto Cuba en general. Esto provoca en temporada baja instalaciones de una muy baja ocupación, entre otros.

Ahora bien, dentro del ámbito empresarial; existen en los hoteles cubanos Todo Incluidos una serie de productos al “cash”, los cuales no todos se venden en la proporción esperada. La autora realizó recientemente un estudio empleando la Matriz BCG, el cual constituye el **Anexo #1** de este trabajo, y el mismo demostró cómo existen ciertos productos cuya oferta es muy cara de mantener y que realmente su aporte en las utilidades no es significativo. Ahora bien, se debe analizar a la hora de eliminarlos o de cualquier otro tratamiento con los mismos las preferencias de nuestros clientes más importantes, por esto considero este método muy efectivo para seleccionar y posicionar nuestros principales productos, así como servicios.

Octavo pecado según Kotler: la construcción de marca y las comunicaciones de su empresa son deficientes.

Internet es ampliamente reconocido como una herramienta extremadamente valiosa en la comercialización de productos y servicios en el Hotel. Es sabido por todos que Internet ofrece ventajas sustanciales con respecto a los medios de la comunicación tradicionales: costes reducidos de intercambio de información; velocidad creciente de la transmisión informativa; implicación del cliente en el control de transacciones; y una mayor flexibilidad en el uso de los elementos del marketing.

Las aplicaciones principales de negocio incluyen las comunicaciones (internas y externas), la investigación de mercados, la atención al cliente, la penetración en el mercado, el desarrollo del producto, los ahorros de coste en la reingeniería de procesos, la comercialización directa y la publicidad de los productos. En la actualidad operan en Cuba 14 cadenas hoteleras extranjeras en contrato de administración con 24 mil 167 habitaciones, más del 50 por ciento del total, entre ellas reconocidas empresas como la española Sol Meliá, la primera en tener negocios de este tipo con Cuba, así como también Iberostar, Sandals, Tryp, Accor, etc. Están previstos 21 nuevos proyectos con 16 compañías extranjeras para 15 campos de golf, entre otros planes, que incluyen hotelería, marinas y actividad extrahotelera. Esto indica que Cuba presenta instalaciones respaldadas por marcas reconocidísimas a nivel mundial, de un alto prestigio internacional. Las mismas constituyen una potencial fuente de publicidad para Cuba como destino turístico. La deficiencia radica en la promoción de cada empresa individualmente. En la gran mayoría de las instalaciones el proceso de comercialización electrónica se realiza de una forma muy deficiente, ya que el mismo es realizado a base de cadena en la gran mayoría de los casos.

Para el proceso de comercialización que realizan las entidades se emplean muy poco las Tecnologías de Informática y las Comunicaciones (TIC), ya que en las mismas lo único que efectúa es emplear alrededor de un 30% de las utilidades para su publicidad y es empleado en la publicación de artículos en revistas turísticas. También es costumbre en las instalaciones la elaboración cada seis meses aproximadamente de un nuevo Brochure al final de cada temporada. En la entidades, una de las formas de uso de las TIC se basan en comunicación continua via E-Mail con los clientes repitentes , a los cuales se les llena una planilla previamente elaborada en el cual se recogen datos personales como la fecha de cumpleaños, día de aniversario en caso de los matrimonios, dirección particular y de E-Mail. Este método de comercialización no es solo con los clientes antes mencionados sino también con TTOO. Otra de las formas de utilización de las TIC se pone de manifiesto en los departamentos de trabajo con el uso de las PC para procesar la información de todas las actividades, esta también el uso de los teléfonos y escasamente el uso

del fax. Como también se conoce, la Internet permite que el usuario pueda hacer reservaciones on-line y las Agencias establecen relaciones con Comercial a través de emails.

El historial de las transacciones online debe ser el recurso primario de comercialización de las empresas turísticas, determinándose con ello qué clase de productos de viajes se pueden ofrecer y a qué segmentos de mercado sirven mejor. Buscando en la Red, la empresa puede conseguir información valiosa sobre la demanda del mercado y la competencia.

Noveno pecado según Kotler: su empresa no está bien organizada para llevar a cabo un marketing eficaz.

La Industria Turística Cubana presenta un uso insuficiente en las técnicas de Marketing, lo cual puede observarse en lo siguiente:

- La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc.
- No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing, que no permiten el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como el nivel de satisfacción de los mismos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de Marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no reconocen ni los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.
- Inexistencia de áreas organizativas para atender las actividades de Marketing en las empresas.
- Insuficientes sistemas de control de Marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de Marketing.
- Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y no se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de nuevos “productos” o a valorar la cartera de productos.

Décimo pecado según Kotler: su empresa no ha sacado el máximo partido a la tecnología.

La industria Turística y en especial la hotelería en la actualidad, está basada en la rápida difusión del conocimiento, la cual depende en gran medida del grado de asociación entre la capacidad de producir sensaciones y emociones; ofertar sueños, experiencias e historias de la manera más amplia posible. Los niveles formativos de los trabajadores de este sector y las características de Cuba como sistema, permiten asimilar, diseminar los conocimientos y lograr en las empresas una elevada capacidad de innovación tecnológica. Por consiguiente, es necesario considerar el desarrollo de la innovación en el sector Turístico, como una filosofía necesaria para alcanzar un crecimiento sostenido, lo que garantiza que las empresas se adapten a la dinámica actual del turismo mundial, en aras de transformar sus atractivos en productos turísticos. En la industria turística cubana, aún existe desconocimiento sobre la GTI (Gestión de Tecnología y la innovación), e incluso por parte de personal directivo. En consecuencia, se hace necesario sistematizar estos conocimientos, prestándoles toda la importancia que realmente posee. Existen en el mundo empresarial una serie de herramientas que permiten determinar la capacidad de gestión tecnológica y de innovadora aplicables a sectores de producción industrial y manufacturero, en mayor número comparado con los servicios, por lo que se hace necesario sistematizar y facilitar su uso, así como adecuarlas a este último sector. En cuanto a la actividad turística, con la información recopilada en la investigación a través de las entrevistas y la revisión de documentos solamente se han diseñado y aplicado el “Diagnóstico de Ciencia y Tecnología al Ministerio del Turismo”, de noviembre del 2001, dirigido a todas las entidades del MINTUR por GECYT (Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología) y las herramientas de GVC (Gestión de Vitalidad en entornos Competitivos) propuestas en El Reto del Dr. Rogelio Suárez Mella, esta con un mayor grado de aplicación en las AA.VV, las que se toman como precedente en la investigación, aún así hay una ineficaz búsqueda de alternativas e implementación de herramientas que puedan dar la medida de como se gestiona la actividad innovadora en instalaciones turísticas, específicamente las hoteleras.

La Gestión de la Tecnología y la Innovación se realiza en la hotelería con obstáculos concentrados mayormente en el tema tecnológico, en la inversión y reposición de tecnologías. Sin embargo en cuanto a la innovación existe una gran mutilación tanto del propio concepto, como lo que se puede hacer en nombre de este. Innovar es cambiar desde los pequeños detalles hasta llevar a cabo procesos de reingeniería, se hace presente constantemente en nuestra toma de decisiones, pero se necesita abrir las mentes y dar lugar a la avalancha de invenciones y cambios que se generan a nuestro alrededor; no quedarse estático esperando escuchar que hacer para

mejorar, sino empleando el espíritu creador innato al ser humano, aportar algo nuevo cada día. *La innovación es a la empresa como la motivación al ser humano.* En consecuencia se hace necesario sistematizar estos conocimientos y buenas prácticas, asignándoles toda la importancia que realmente poseen.

La GTI se traduce fácilmente en cambio, valor y desarrollo; no se convierta ello en lema de alguien, sino en poesía de los empresarios cubanos.

CONCLUSIONES

- El socialismo con la aplicación por el sistema empresarial de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el sistema interno, exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la actualidad tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en el cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.
- Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre algunas de las variables del marketing y limitaciones en el entorno del marketing de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Ruiz, Alma: Marketing en Cuba: dónde nos encontramos; Folletos Gerenciales, Noviembre 2004.
- J.M. Colina. Marketing Turístico. Disponible en <http://www.monografias.com>.
- Kotler, Philip: Los diez pecados capitales del Marketing; Marzo 2004.
- Martín Fernández Ramón: Fundamentos del Turismo. EAEHT, 2003.
- Machado Chaviano, Esther Lidia: Diagnóstico y Propuesta de procedimiento para la auditoría de gestión del Marketing en entidades turísticas cubanas.
- Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso. (En Periódico Granma del 7 de noviembre de 1997.

ANEXO #1: Posicionamiento de los diferentes productos según BCG. Caso de estudio Hotel Iberostar Taínos.

Para la realización del siguiente inciso hemos trabajado con todo el año 2008, para tener una idea más clara y datos más significativos del posicionamiento de los diferentes productos que le ofertan ingresos al Hotel.

Debemos tener en cuenta que el principal y mayoritariamente único producto del cual el Hotel obtiene todos sus ingresos es la venta del Todo Incluido, por lo que no lo hemos considerado puesto que sino, hubiera sido el único producto estrella potencial de la instalación. Por lo tanto, obviando este último, se ha realizado un análisis BCG de todos los demás productos y servicios opcionales al cliente que no están cubiertos en el precio del paquete y que dan una mayor cobertura a las ofertas del hotel. Entre estos servicios podemos mencionar: teléfono, Internet, venta de cenas especiales con langosta, venta de vinos de mayor calidad, al que se ofrece en el Todo Incluido, en los restaurantes especializados del hotel, servicios de masajes, ventas de cigarrillos en máquinas expendedoras, etc.

A diferencia de los buenos resultados generales que muestra el hotel, la dirección de la instalación no está satisfecha con los niveles de venta y resultados de los opcionales que se ofrecen. Teniendo en cuenta los niveles de ocupación y satisfacción que presenta el hotel, parece contradictorio que sean tan bajos los volúmenes de venta de lo opcionales en la entidad.

Por tal motivo nos proponemos hacer un estudio utilizando las herramientas de Ingeniería de Productos y Precios de manera tal de ofrecer un diagnóstico a la dirección del Hotel Iberostar Taínos sobre cuáles son los problemas que presenta y las posibles variantes de solución en aras de obtener mejores resultados en las ventas de las ofertas opcionales del hotel.

Para hacer este estudio se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) Se toman las ventas de los productos en el transcurso del año 2006.
- 2) Se considera que todos los productos mantuvieron su presencia los 365 días del año, teniendo en cuenta que en todos los casos, todos los días del año los clientes tuvieron oportunidad de adquirirlos. Solo se exceptúa el caso del masaje que se consideran 283 presentaciones pues se ha tenido en cuenta que existe un solo masajista en el hotel que descansa un día a la semana (52 presentaciones menos) y que durante el período estuvo 30 días de certificado.
- 3) Para poder obtener un precio unitario más real se ha dividido el servicio de llamadas telefónicas en regiones, teniendo en cuenta que su costo y precio de venta son diferentes. Aquí se ha considerado el minuto como unidad de venta.
- 4) En el caso de Internet, como el precio de venta está determinado en horas, se considera una hora como unidad de venta.

5) En el resto de los casos se consideran unidades unitarias de venta.

Para el análisis se seleccionaron los 20 productos siguientes:

- Masajes
- Llamadas Telefono Europa
- Llamadas Telefono America Norte
- Llamadas Telefono Sur y Centroamérica
- Servicio de Internet
- Venta de Langosta
- Vino Sauvignon Blanco Reserva
- Vino Marques Caceres Tinto
- Vino Blanc Mariner Blanco
- Vino Tinto Coronas
- Cava Sarda Brut
- Marlboro
- Marlboro Light
- Winston
- Winston Light
- Hollywood Rojo
- Hollywood Verde
- Camel
- Camel Light
- Popular

A partir de estos criterios se hizo en primer lugar un análisis de Ingeniería de Productos, arrojando los siguientes resultados que se muestran en la matriz BCG:

TP	20
IPP	0,24
MCP	L. 1.631,6

INGENIERIA PRODUCTOS

Articulo	Unidades Vendidas	Costo Venta Unitario	Costo Venta Total	Precio Venta Unitario	# Veces Presentadas	Indice de Venta	Indice Presentacion	Indice Popularidad	MCT	Clasificación
Masajes		L. 8,45	L.6.582,55	L.15,00					L. 5.102,45	ESTRELLA

	779				283	0,0233	0,0392	0,5939		
Llamadas Telefono Europa	9.548	L. 3,45	L.32.940,60	L.4,00	365	0,2854	0,0506	5,6438	L. 5.251,40	ESTRELLA
Llamadas Telefono America Norte	6.459	L.1,75	L.11.303,25	L.1,95	365	0,1931	0,0506	3,8179	L. 1.291,80	VACA
Llamadas Telefono Sur y Centroamérica	3.541	L.2,20	L.7.790,20	L.3,30	365	0,1058	0,0506	2,0931	L. 3.895,10	ESTRELLA
Servicio de Internet	1.504	L.4,00	L.6.016,00	L.8,00	365	0,0450	0,0506	0,8890	L. 6.016,00	ESTRELLA
Venta de Langosta	190	L.14,22	L.2.702,52	L.20,00	365	0,0057	0,0506	0,1123	L. 1.097,48	PERRO
Vino Sauvigno Blanco Reserva	22	L.5,26	L.115,72	L.18,00	365	0,0007	0,0506	0,0130	L. 280,28	PERRO
Vino Marques Caceres Tinto	22	L.6,98	L.153,56	L.20,00	365	0,0007	0,0506	0,0130	L. 286,44	PERRO
Vino Blanc Mariner Blanco	41	L.8,74	L.358,34	L.25,00	365	0,0012	0,0506	0,0242	L. 666,66	PERRO
Vino Tinto Coronas	6	L.4,73	L.28,38	L.12,00	365	0,0002	0,0506	0,0035	L. 43,62	PERRO
Cava Sarda Brut	11	L.9,09	L.99,99	L.25,00	365	0,0003	0,0506	0,0065	L. 175,01	PERRO
Marlboro	2.459	L.1,61	L.3.952,60	L.2,40	365	0,0735	0,0506	1,4535	L. 1.949,00	ESTRELLA
Marlboro Light	2.776	L.1,56	L.4.331,12	L.2,40	365	0,0830	0,0506	1,6409	L. 2.331,28	ESTRELLA
Winston	156	L.0,80	L.125,55	L.2,40	365	0,0047	0,0506	0,0922	L. 248,85	PERRO
Winston Light	270	L.0,81	L.217,89	L.2,40	365	0,0081	0,0506	0,1596	L. 430,11	PERRO
Hollywood Rojo	991	L.0,45	L.445,95	L.1,20	365	0,0296	0,0506	0,5858	L. 743,25	VACA
Hollywood Verde	845	L.0,47	L.397,57	L.1,20	365	0,0253	0,0506	0,4995	L. 616,43	VACA
Camel	370	L.1,00	L.370,00	L.2,40	365	0,0111	0,0506	0,2187	L. 518,00	PERRO
Camel Light	454	L.1,00	L.454,00	L.2,40	365	0,0136	0,0506	0,2684	L. 635,60	VACA
Popular	3.011	L.0,25	L.752,75	L.0,60	365	0,0900	0,0506	1,7798	L. 1.053,85	VACA
		L.76,82	L.79.138,5				L.		L. 32.632,6	

33.455

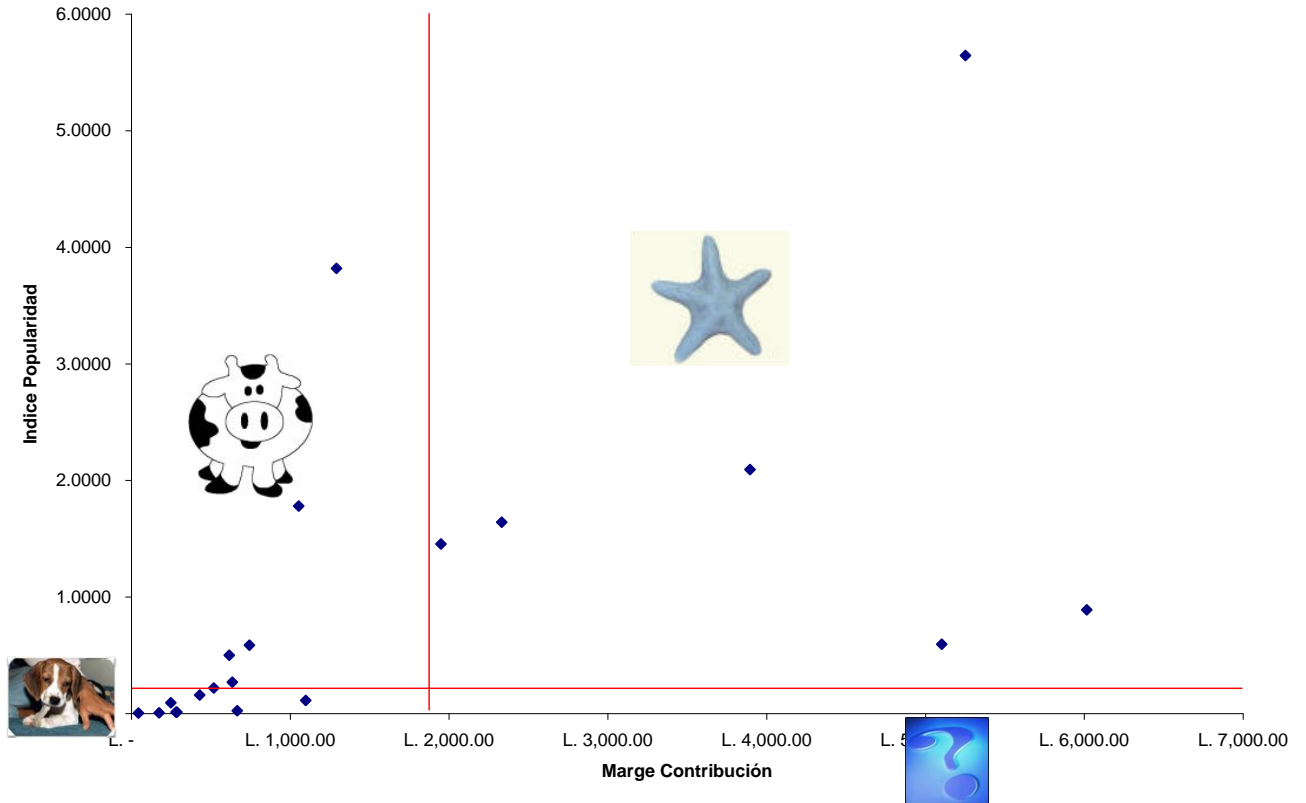
7.218

1,00

1,00

19,91

MATRIZ DE PORTAFOLIO



Como se puede apreciar el 30% de los productos son estrellas, el 25% son productos vacas y el 55% productos perros.

Resulta interesante también, el valor tan bajo del Índice de Popularidad Promedio, determinado por el bajo nivel de ventas de los vinos, principalmente.

Se hizo además un análisis de Ingeniería de Precios, el que arrojó los siguientes resultados:

INGENIERIA DE PRECIOS

Articulo	Unidades Vendidas	Precio Venta Unitario	Venta Total	# Veces Presentadas	Indice Presentacion	Precio Medio Ofertado
Masajes	779	L. 15,00	L. 11.685,00	283	0,0392	0,59
Llamadas Telefono Europa	9.548	L. 4,00	L. 8.192,00	365	0,0506	0,20
Llamadas Telefono America Norte	6.459	L. 1,95	L. 12.595,05	365	0,0506	0,10

Llamadas Telefono Sur y Centroamérica	3.541	L. 3,30	L. 11.685,30	365	0,0506	0,17
Servicio de Internet	1.504	L. 8,00	L. 12.032,00	365	0,0506	0,40
Venta de Langosta	190	L. 20,00	L. 3.800,00	365	0,0506	1,01
Vino Sauvigno Blanco Reserva	22	L. 18,00	L. 396,00	365	0,0506	0,91
Vino Marques Caceres Tinto	22	L. 20,00	L. 440,00	365	0,0506	1,01
Vino Blanc Mariner Blanco	41	L. 25,00	L. 1.025,00	365	0,0506	1,26
Vino Tinto Coronas	6	L. 12,00	L. 72,00	365	0,0506	0,61
Cava Sarda Brut	11	L. 25,00	L. 275,00	365	0,0506	1,26
Marlboro	2.459	L. 2,40	L. 5.901,60	365	0,0506	0,12
Marlboro Light	2.776	L. 2,40	L. 6.662,40	365	0,0506	0,12
Winston	156	L. 2,40	L. 374,40	365	0,0506	0,12
Winston Light	270	L. 2,40	L. 648,00	365	0,0506	0,12
Hollywood Rojo	991	L. 1,20	L. 1.189,20	365	0,0506	0,06
Hollywood Verde	845	L. 1,20	L. 1.014,00	365	0,0506	0,06
Camel	370	L. 2,40	L. 888,00	365	0,0506	0,12
Camel Light	454	L. 2,40	L. 1.089,60	365	0,0506	0,12
Popular	3.011	L. 0,60	L. 1.806,60	365	0,0506	0,03
	33.455		L. 111.771,15	7.218	L. 1,00	8,41

El Coeficiente Comparativo de Precios da un valor muy bajo: 0.40, lo que indica que es indispensable una reingeniería de productos o precios pues hoy los clientes están recibiendo los productos muy por encima de lo que están dispuestos a pagar.

De manera que no se cumple el Principio de Omnes, pues solo hay un 35% en la banda media de precios y un 45% en la alta, lo que indica la necesidad de rediseñar la política de ventas en la entidad.

No se hizo un análisis de Ranking de Productos debido a que dado que el índice de contribución en los vinos es muy alto, hace que un grupo importante de productos perros tengan mayor índice integral que otros, lo que distorsiona el análisis.

A partir de los resultados expuestos, se pueden hacer las siguientes recomendaciones a la dirección del Hotel Iberostar Taínos, lo que también pudiera considerarse como parte del plan estratégico del Dpto. de Comercial:

- Hacer un análisis sobre la conveniencia de retirar la venta de vinos opcionales en los restaurantes especializados. El nivel de venta de vinos es muy bajo lo que pudiera traer, además, otras consecuencias desfavorables, teniendo en cuenta que el almacenamiento de los vinos en los puntos de venta no es el más indicado lo que, dado el bajo nivel de rotación, pudiera provocar mermas y deterioro de la mercancía que daría al traste con la eficiencia de la instalación.
- Pudiera analizarse la posibilidad de combinar ofertas de manera de mantener el servicio pero potenciando las ventas. Ejemplo pudiera ser una oferta de cena de langosta con vino incluido, aprovechando los altos índices de rentabilidad de los vinos ofertados, sin que parezca que se está bajando el precio de los mismos.
- Revisar la oferta de los cigarrillos que hoy se venden. Excepto la línea Marlboro, las otras marcas o son productos perros o están muy cerca del umbral de división para ser considerados como tal. Si se hiciera un análisis de Ingeniería de Productos considerando que no se venda vinos opcionales, todos estos productos serían considerados perros. En este caso pudiera pensarse en mover los precios de algunas marcas, dado que su índice de rentabilidad lo admite, principalmente el caso de los Winstons y los Hollywoods.
- Potenciar la venta del masaje en el hotel, toda vez que es un producto con gran aceptación y buen índice de rentabilidad; pero que puede tener mayores volúmenes de venta. Como promedio se dan menos de tres masajes diario lo que muestra que puede aumentar.
- Potenciar el servicio de Internet; pues también es un producto de buenos resultados y que puede generar mayores dividendos.

En general podemos concluir que la asimilación de estas técnicas nos proporciona herramientas y fortalezas a la hora de hacer un análisis correcto para la toma de decisiones en la dirección de una entidad para evaluar políticas de precios, productos, ofertas especiales, etc. Hace que dispongamos de herramientas científicas que minimizan sustancialmente el componente intuitivo e improvisado que muchas veces está presente en la toma de estas decisiones.