

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL MARKETING EN ENTIDADES TURÍSTICAS CUBANAS

Autores

Esther Lidia Machado Chaviano

Licenciada en Economía.

Especialista en Ciencias Empresariales.

Master en Marketing y Gestión Comercial

Master en Marketing y Comunicación.

Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Industrial Turismo.

Universidad Central Marta Abreu de las Villas

Cuba.

esthermc@fce.uclv.edu.cu

Yanet Hernández Aro

Licenciada en Economía.

Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Industrial Turismo.

Universidad Central Marta Abreu de las Villas

Cuba.

yanetha@uclv.edu.cu

Resumen

El mundo actual plantea nuevos retos para las empresas en general. Cuba no está lejos de esta situación y las empresas del sector turístico también se ven envueltas en esta vorágine. Este siglo viene cargado de grandes cambios evolucionando las formas y estilos de vida; lo cual obliga a la identificación de estos nuevos comportamientos y hábitos de consumo, las nuevas tendencias de los mercados internacionales y la definición de los distintos segmentos. De esta forma se convierte la gestión de marketing en un requisito indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir. Una de las herramientas útiles para ello, es la **auditoría de la gestión de marketing**, pero constituye una de las menos conocidas y aplicadas en el sector de turismo en Cuba, es por ello que este trabajo propone un procedimiento para la aplicación de auditorías de gestión de marketing adaptado a las condiciones de las empresas turísticas cubanas.

Palabras Claves: Gestión de marketing, empresas turísticas, auditoría.

DIAGNOSIS AND MOTION OF PROCEDURE FOR THE AUDIT OF MANAGEMENT OF MARKETING IN INSTITUTIONS CUBAN TOURIST

Authors

Esther Lidia Machado Chaviano

BA in Economics.

Specialist in Business Studies.

Master in Business Management and Marketing

Master in Marketing and Communication.

Center for Tourism Studies, Faculty of Industrial Tourism.

Central University Marta Abreu of Las Villas

Cuba.

esthermc@fce.uclv.edu.cu

Yanet Hernández Aro

BA in Economics.

Center for Tourism Studies, Faculty of Industrial Tourism.

Central University Marta Abreu of Las Villas

Cuba.

yanetha@uclv.edu.cu

ABSTRACT

Today's Business World takes new challenges. Cuba is not far from those challenges and tourism companies are also involved in such turmoil. These new changes brought about an evolution in life styles, which forces the identification of new behaviors and consume habits, international markets new trends and the definition of new segments. This way marketing management becomes an indispensable requirement for any enterprise which needs to survive today in a competitive world. A useful tool for this is the marketing management audit, however it constitutes one of the less known and less applied in the tourism field in Cuba, which is why this investigation has taken as its main objective the elaboration of a procedure to apply a marketing management audit adapted to the tourist enterprise conditions in Cuba.

Key word: Marketing Management, tourism businesses, Auditing.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas, se ven en la obligación de operar dentro de un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos, el clima competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos.

Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

Definiendo la empresa como la suma de capital y trabajo que tiene la misión de conseguir beneficios sobre la base de aportar productos o satisfacciones a la sociedad que interese realmente a un mercado o colectivo (ESEM, 2000).

Lo anterior obliga a la identificación de los distintos segmentos, trabajar para ellos y con ellos, provocando que el marketing se convierta en un requisito indispensable para que desee sobrevivir.

El marketing no es una simple función de negocios, es una forma de pensar y de organizar a la empresa. La tarea esencial consiste en no engañar al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la empresa, sino encaminar los esfuerzos a crear mantener clientes rentables y satisfechos.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación de la filosofía de marketing, con una base fundamental en lograr la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista, siendo la clave del éxito la identificación de lo que puede ofrecer un destino que lo distinga del resto.

Exigiendo a la nueva empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar por lo que mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión, se busca elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves.

Para ello es fundamental la gestión efectiva del marketing, como proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Reconociendo que la gestión es un proceso de análisis, planificación, gestión y control.

Precisamente una de las herramientas estratégicas de la gestión de marketing, que ha permitido a la empresa de hoy enfrentarse al mundo competitivo actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la **auditoría de marketing**.

DESARROLLO

El proceso y la operación turística comienza antes de la decisión de viajar del turista con la promoción y las ofertas de productos y servicios para que el pueda seleccionar a dónde viajar y como. Al llegar al destino, la asistencia, el transporte, el alojamiento, los entretenimientos, la información, etc. constituyen aspectos inseparables de la actividad turística.

“El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente vive, así como las actividades que realiza en esos destinos”. (Society, 1979). Partiendo de los conceptos anteriores podemos por tanto definir que: El turismo no incluye necesariamente alojamiento; No solo se restringen a viajes de placer; Incluyen un gran componente ocio y actividades recreativas a nivel individual; No se puede hablar de turismo sino incluye traslado, transportación. Es por ello que el sector del turismo reúne características específicas del mismo que contribuyen a la diferenciación del resto de las empresas: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, caducidad, estacionalidad, interdependencia.

“La industria turística no se reconoce como conjunto de empresas que producen y comercializan bienes y servicios que pueden considerarse sustitutos, lo contrario, las diferentes integrantes de la industria turística ofrecen servicios complementarios que son necesarios para la satisfacción del cliente.” (Serra, 2003)

El fundamento de la empresa es la actividad comercial, el intercambio de productos ó servicios por dinero es imprescindible. Esta actividad comercial, se puede realizar desde la óptica de oferta (concepto desfasado) o desde la óptica de demanda coincidiendo con la filosofía de marketing.

La empresa turística, cualquiera que sea su actividad específica, es aquella que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de las personas en sus desplazamientos temporales fuera de su residencia habitual con motivo de viajes de trabajo o para la utilización del ocio o tiempo libre.

Las **características esenciales** de las empresas turísticas pueden sintetizarse en tres básicas o fundamentales: la intangibilidad del servicio que prestan, la concurrencia en el tiempo y en el espacio de la producción y el consumo de aquel y sobre todo, el contacto directo y prolongado entre la empresa y los clientes, a través de sus empleados o representantes. (Figuerola, 1991)

Según Figuerola los objetivos de las empresas turísticas son: económicos, de

mercado, de adaptación, de dimensión, de producto, imagen y promoción, políticos, sociales y medio ambientales.

El Marketing Turístico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas y de mayor uso en la Gestión de un negocio o incluso de un destino turístico. De manera general se concibe para lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público.

Todos los aspectos del negocio deben estar orientados a la satisfacción plena o mayor, de las necesidades de éstos, es por ello que la comercialización en el turismo es, en general, más difícil que la de los bienes y productos físicos, principalmente debido a los problemas de su intangibilidad. Por tanto el Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atrayentes ofertas que existan. Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Toda organización empresarial tiene que funcionar sobre la base de un sistema de dirección articulado y coherente para garantizar que cada uno de los subsistemas que lo integran ejerza sus funciones correctamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

El Sistema de Gestión Empresarial es aquel mediante el cual la administración desarrolla de forma sistémica y en procesos todos los subsistemas que intervienen en la empresa tales como:

- Subsistema de mercadotecnia.
- Finanzas y contabilidad.
- Producción/ Servicio/ Comercialización
- Operaciones logística interna: compras y almacenamiento.
- Investigación y desarrollo.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Gestión de calidad
- Cultura organizacional
- Informatización

Todos coherente y armónicamente entrelazados. Estos procesos se logran

mediante el desempeño de los administradores o líderes, disponiendo que “otros” realicen cualquiera de las labores que se consideren necesarias para conseguir los objetivos organizacionales.

La gestión, según Companys Pascual, (Pérez 2005) es el conjunto Planificación - Organización – Control, donde la **Planificación** equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción o los servicios, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; la **Organización** es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; el **Control** garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones. Por tanto la Gestión de Empresas Turísticas, no es más que el conjunto de responsabilidades y tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente turísticas sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa turística.

En cuanto a las áreas de actividad que componen la gestión del marketing se pueden resumir en seis:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, RRPP, MK directo, promoción.
- Organización del departamento comercial.
- Internet y nuevas tecnologías.

Precisamente una de las herramientas estratégicas que le permite a la empresa de hoy enfrentarse al competitivo mercado actual, para alcanzar el éxito propuesto, es la **auditoría de marketing**, sin embargo constituye una de las menos conocidas y aplicadas en el sector de turismo en Cuba.

La auditoría de marketing es una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas; indica las áreas de mejoras sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa (Muñiz, 2008).

Las auditorías de marketing son, hoy por hoy, una de las mejores herramientas de trabajo ESEM (2000), Muñiz (2008) para analizar y corregir posibles desviaciones del mercado y, lo que es aún más importante, para descubrir las áreas de mejora sobre las que actuar y, de esta forma, aumentar la rentabilidad de la empresa. La auditoría de marketing se convierte así en la opción más beneficiosa para sus potenciales inversores.

En la bibliografía analizada Kotler (1992), Rafael Muñiz (2008) y Recoveri Marketing (2008), se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de las auditorías en empresas de manera general, que constituyen una referencia para el procedimiento que finalmente se propone específico para empresas turísticas.

Comparar cada uno de las metodologías y procedimientos estudiados permitió determinar varios elementos indispensables que debe tener cualquier auditoría de gestión de marketing de la empresa, dentro de los que se destaca:

- El carácter periódico que deben tener las auditorías.
- La independencia del auditor es decir que sea fuera de la entidad auditada.
- Conocimiento del auditor de la materia.

Todos los procedimientos analizados coinciden en dos grandes momentos de la auditoría: marketing interno y marketing externo; diferenciándose en cada una de las etapas que son definidas y en el orden que establecen para esto. ESEM (2000) plantea comenzar con el marketing interno sobre la base de realizar un análisis de la política directiva de la empresa, es decir, como se dirige a los hombres, mientras que la propuesta de Kotler (1992), Rafael Muñiz (2008) y Recoveri Marketing (2008) plantea comenzar con el análisis del entorno de la empresa.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un análisis de los procedimientos que existen para realizar auditorías de marketing, además de diagnosticar la situación actual de la gestión de marketing en las empresas turísticas cubanas y proponer un procedimiento para el desarrollo de auditorías de Gestión de Marketing adaptado a las características actuales de las empresas turísticas cubanas.

A partir de este análisis se confeccionó una tabla resumen en la que se comparan todos los procedimientos, lo cual permitió llegar a un consenso de todas las etapas necesarias para el desarrollo de una auditoría de marketing:

	FASES					
	1ra Análisis interno y entorno de la empresa	2da Estrategias de Marketing	3ra Organización de Marketing	4ta Sistema de Marketing	5ta Productividad del Marketing	6ta Funciones del Marketing
ESEM	El Management y la organización Comercial.	La unidad de Marketing.				
Rafael Muñiz	Análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa.	Análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de marketing	Análisis de la Planificación Organización Comercial de la empresa			
Ricoveri marketing	Auditoría de Entorno	Auditoría Estratégica de Marketing	Auditoría Organización de Marketing	Auditoria Sistemas de Marketing	Auditoría Productividad de Marketing	Auditoria de Funciones de Marketing
Kotler	Auditoría de Microentorno.	Auditoría de Estrategia de marketing	Auditoria de organización del marketing	Auditoría de Sistema	Auditoría de Productividad del marketing	Auditoría de funciones del marketing

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

Según Moyasevich (2002), el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

Para evaluar de manera general la situación actual de las empresas turísticas de la región central de Cuba con relación a esta temática, se han estudiado una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico; Metodología

para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES), desarrollada por el Institut Catalá de Tecnologia (ICT) (IMPI, 1993); Proyecto “QUALYMAN” el proyecto “Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las PyMES: su carácter estratégico” se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997; Programa de Auto evaluación de Empresas desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona en 1992; Metodología MOUGLI Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (*Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG*) ; Metodología BUNT desarrollado por Business development Using New Technology (NTNF, Noruega). (Suesta, 2008)

Comparación entre metodologías de diagnóstico

CARACTERISTICAS	DT-PYMES	QUALYMAN	Programa de Autoevaluación de Empresas.	MOUGLI	BUNT	TOTAL
Análisis y evaluación de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	5
Análisis del grado de tecnología	SI	NO	NO	SI	SI	4
Mejora de la competitividad de la empresa	SI	SI	SI	NO	NO	3
Formación	NO	SI	NO	NO	NO	1
Diagnóstico previo	NO	NO	NO	NO	SI	1
Entorno	SI	NO	NO	NO	SI	3
Análisis general de la empresa	SI	NO	SI	NO	SI	3
Económico / Financiera	NO	NO	SI	SI	SI	3
Producción	SI	NO	SI	SI	SI	4
Comercial	NO	NO	SI	SI	SI	3
Compras y Logística	SI	NO	SI	NO	NO	2
Recursos Humanos	SI	SI	SI	NO	NO	3
Dirección y Organización	SI	SI	SI	SI	SI	5
Tecnológica	SI	SI	NO	SI	SI	5
Información	SI	NO	SI	NO	NO	2
Calidad	NO	SI	SI	NO	NO	2

Elaboración : Propia

Se selecciona la metodología BUNT, siendo esta última la que se consideró más adecuada para aplicar en el diagnóstico de esta investigación.

La investigación se desarrolla en dos fases, en una primera se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y guía de formación del consultor, considerando fundamentalmente los elementos estratégicos; económico-financieros; organizativo-gestión; producción-tecnología; producto-mercado-marketing y entorno. Como resultado final del diagnóstico se elaboró un informe en el que se incluye un análisis general de la empresa, en el cual se dan a conocer una serie de recomendaciones y planes de actuación específicos.

El objetivo del Diagnóstico de esta investigación, pretende definir de manera general la situación de la gestión de marketing de las empresas turísticas cubanas en el contexto actual. Para ello se contó con la información brindada por algunos de los directivos de las empresas y especialistas del sector, en entrevistas que se realizaron y con la revisión de la documentación que fue posible consultar. Se muestra a continuación un resumen de los resultados fundamentales obtenidos.

Resultados del diagnóstico

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 su 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.

El diagnóstico realizado permitió constatar 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. Las causas fundamentales que se detectaron en el diagnóstico se resumen y 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, la información no es confiable. 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.

PROPUESTA

Procedimiento para el desarrollo de auditorías de Gestión de Marketing para empresas turísticas cubanas

Considerando el hecho de que actualmente en gran parte de las empresas turísticas no realizan auditorías desde el punto de vista de la gestión de marketing, que sirva de base para la gestión efectiva de la empresa y su posicionamiento frente al mundo competitivo actual, y como resultado de la revisión bibliográfica realizada, se ha elaborado un procedimiento que toma como base los criterios fundamentales aportados por los autores de diferentes procedimientos, adaptado a las características y contexto actual de las empresas turísticas cubanas, el cual considera cuatro etapas fundamentales para su desarrollo.

Esta propuesta consta de cuatro etapas:

Etapa I (Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría)

Etapa II (Auditoría Externa de la Gestión de Marketing)

Etapa III (Auditoría Interna de la Gestión de Marketing)

Etapa IV (Evaluación final de la gestión de marketing de la empresa)

Parte de la necesaria familiarización de los auditores con la empresa objeto de análisis, pasa por el análisis del entorno externo de la gestión de marketing para adentrarse en las particularidades del entorno interno, abordando como puntos fundamentales lo referente a la planificación, organización, dirección y control del marketing, teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de marketing. Por último se evalúa finalmente a la empresa definiendo su posición actual en cuanto a su gestión de marketing.

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

ETAPA I

Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría

Se concibe con el objetivo de lograr la familiarización del auditor o equipo de auditores con la empresa objeto de la auditoría, lo cual precisa de un tiempo determinado por ellos mismos de acuerdo al tamaño de la empresa y la complejidad de los servicios que presta, no tiene por que ser el mismo para todos los casos, está en dependencia de lo que necesiten para lograr conocer de manera general a la empresa, por tanto los objetivos que se proponen par esta etapa son los siguientes:

- Conocer la finalidad de la empresa

- Estructura organizativa
- Subordinaciones nacionales
- Personal y equipo directivo
- Historial de la empresa
- Otros aspectos

ETAPA II

Auditoria Externa de la Gestión de Marketing

En esta etapa se analizan las principales fuerzas y tendencias del macro-entorno, así como los principales factores del entorno:

- **Mercados-clientes:** Es un concepto cambiante y muy dinámico por tanto los directivos deben tener total conocimiento de su mercado y de las causas que originan los movimientos de compra y de consumo. El conocimiento regular del mercado debe estar enfocado hacia el cliente final principalmente en las variables de: Necesidades; Hábitos de satisfacción; Actitudes; Imagen y motivación, Comportamiento de compra, Segmentación.

Para efectuar un diagnóstico adecuado se propone relacionar tres posibles alternativas:

- Se cuenta con conocimiento objetivo y regular.
- Se cuenta con conocimiento parcial y esporádico.
- No se cuenta con información y la que existe es empírica.

En este punto puede analizarse además lo relacionado con la rotación de la clientela. De esta forma se evalúa si realmente la empresa tiene control de sus clientes y analiza estos datos de manera periódica y su tendencia.

- **Competencia:** En este sentido será necesario determinar si la empresa tiene conocimiento de quienes son sus competidores, específicamente su competidor superior y su competidor inferior, y luego a partir de la realización de un cuestionario medir los elementos que componen el producto que ofrece cada uno, para ello se propone el empleo del siguiente cuestionario:

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

Escala de evaluación.

Rango	Significado
3	Se cuenta con conocimiento objetivo y regular.
2	Se cuenta con conocimiento parcial y esporádico.
1	La información que existe es empírica
0	No se cuenta con información.

- **Distribuidores:** En este sentido determinar si han definido correctamente los canales de distribución, acciones de incentivo que realizan a sus intermediarios

ETAPA III

Auditoría Interna de la Gestión de Marketing

En esta etapa se analiza y diagnostica en profundidad cada uno de los elementos de la gestión: la planificación, la organización, la dirección o liderazgo y el control; teniendo en cuenta el logro de los indicadores para medir la gestión efectiva de marketing.

Planificación

Evaluar todo lo referente a la evaluación y administración del plan de marketing y a la búsqueda y desarrollo de nuevos productos.

Organización

Analizar la organización del equipo de marketing desde el punto de vista estructural y funcional; de que manera se logra como motor impulsor de la actividad comercial, movilizar e involucrar al resto de las áreas de la empresa. En este sentido será importante además evaluar el funcionamiento de esta área sobre la base del cumplimiento de los objetivos trazados, la obtención de los resultados previstos; evaluar niveles de costo, productividad, rentabilidad de la actividad (utilizar herramientas para análisis económico), definiendo si la estructura de la empresa responde a las características y nivel de complejidad de su operación.

Utilizando la Definición de la empresa realizada en la ETAPA I se identifica los siguientes tipos de modelos:

Puntos	Diagnóstico
Menos de 10	Insuficiente organización (modelo A)
Entre 11 y 20	Necesidad de organización simple (modelo B)
Entre 21 y 30	Necesidad de organización normal (modelo C)
Mas de 30	Necesidad de organización amplia (modelo D)

BIBLIOGRAFÍA:

- **ESEM** (2000) : Auditorías de marketing. Material de apoyo. P. 6-29
- **Figuerola Palomo M.** (1991): Economía de la Empresa Turística. Alianza Editorial. Madrid. P. 9-20.
- **Gobierno de Cuba** (en línea) Directorio Turístico de Cuba (1998-2004): Boletín semanal de la industria turística cubana. www.dtcuba.com/esp/buscarreportajes_ (En línea 2003).
- **Gutiérrez Orlando, Gancedo Nélida** (en línea): Cuba, turismo y desarrollo económico. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm, disponible en línea Mayo 2006.
- **Jiménez Martínez, Alfonso** (1992): Turismo: Estructura y Desarrollo. México. MacGraw Hill.
- **Kotler Philip** (1992) Dirección de Marketing. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México. P. 810-820
- **Kotler Philip** Dirección de marketing Análisis, Planificación, Gestión y Control.
- **Lambin Jean- Jacques** (1997) : Marketing Estratégico. Mc Graw Hill, España.
- **Rodríguez Fariñas Ricardo** (2000): Introducción al turismo. CETUR Universidad de La Habana.
- **Serra Anthony** (2003): Marketing Turístico. España. Ediciones Pirámide. P. 59.
- **Soler Grillo Ortelio** (2004): El Turismo en Cuba: Economía y Estrategia Socio-Política. Ediciones Balcón. La Habana, Cuba. P. 170-185.
- **Suesta, Verónica** (2008) : Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. Disponible octubre 2008 : www.unizar.es/aeipro/finder/metodologiadeproyectos
- **Mauricio León Lefcovich** (en línea) Consultor en Administración de Operaciones [Http://www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) disponible en octubre 2008.
- **Morales Tejón, Clara E.** (2007) : Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en Agencias de Viajes de Villa Clara. Tesis presentada en opción al título académico de máster en administración de Negocios. P. 27-45.
- **Muñiz González Rafael** (2008) Marketing en el siglo XXI. España 2008. Editorial Ramón Areces. p.280-290.
- **Muñiz Rafael** (en línea) La auditoria de marketing, solución para ganar competitividad. [www.auditoria de MK\auditoria_marketing.htm](http://www.auditoria.de MK\auditoria_marketing.htm), disponible en septiembre 2008.
- **Pérez Marisol** (en línea): El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. <http://www.gestiopolis.com>
- **Ricoveri Marketing** (en línea): Auditoria de marketing. [www.auditoria de MK\id84.htm](http://www.auditoria.de MK\id84.htm). disponible en septiembre del 2008.
- Tourism: Society, 1979, p. 70

Anexo 1 Lista de Chequeo de un buen Plan de Marketing

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

Recibido: 09/10/2008

Aprobado: 19/11/2008

Arbitrado Anónimamente.