



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Carrera: Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Elaboración de un Plan de Marketing Interno en el Complejo La Bolera de Cienfuegos.

AUTOR: Alberto Jiménez Martínez

TUTORES: MSc. Alexis Suárez del Villar Labastida

MSc. Haens Beltrán Alonso

CURSO 2012-2013

Pensamiento

La teoría del aprendizaje social afirma que la mayor parte del conocimiento humano se produce a través de la observación a otros más que mediante la experiencia directa.

Bandura, 1977.

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mi esposa que me ha dado todo el apoyo y ayuda necesaria para la culminación de mis estudios, mis hijos que son la principal bujía impulsora de mi superación a mis tutores que sin ellos no se podría terminar un trabajo con la calidad requerida.

Agradecimientos

A mis tutores MSc. Alexis Suárez del Villar Labastida y MSc. Haens Beltrán
Alonso.

A mi amigo Enrique Jiménez Sánchez por su apoyo y ayuda incondicional.

A todo aquel que de una forma u otra ayudo a la realización de este trabajo.

A todos Gracias.

RESUMEN

El trabajo se titula *Elaboración de un Plan de Marketing Interno en el Complejo La Bolera de Cienfuegos*. Se plantea como objetivo del mismo, elaborar un plan de marketing interno para La Bolera perteneciente a la Sucursal Palmares Cienfuegos. Para la consecución de tal fin se emplean herramientas tales como: entrevistas, revisión de documentos, tablas de datos, diagrama de flujo, matriz DAFO, entre otras. De igual manera se utilizaron técnicas de captación de información, tal fue el caso de la entrevista personal, la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas y el trabajo en equipo en general. Todas ellas sirvieron de apoyo a las herramientas mencionadas.

La investigación partió de un diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de análisis, así como del entorno en el que se enmarca. Lo anterior permitió evaluar indicadores del servicio, los cuales presentaron bajas puntuaciones en los aspectos referidos a la preparación y motivación del personal. La vía seleccionada para contribuir a elevar la puntuación de dichos indicadores fue la elaboración de un plan de marketing interno para La Bolera.

Palabras claves: Marketing, Endomarketing, Cliente Interno, Métodos Estadísticos.

ABSTRACT

The work is entitled *Development of an Internal Marketing Plan the Bowling Complex in Cienfuegos*. It raises the same objective, develop internal marketing plan for The Bowling Palmares Branch belonging to Cienfuegos. To achieve this end, use tools such as interviews, document review, data tables, flowchart, SWOT and others. Similarly, we used data collection techniques; such was the case of the personal interview, the literature review, brainstorming and teamwork in general. All of them served to support these tools.

The research was based on a diagnosis of the current status of the entity under analysis as well as the environment in which it is framed. This allowed evaluating service indicators, which had low scores on the aspects related to the preparation and motivation. The route selected to help raise the score of these indicators was the development of an internal marketing plan for The Bowling.

Keywords: Marketing, Endomarketing, Internal Customer, Statistical Methods.

ÍNDICE

Resumen

Introducción

	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos y Económicos de la Propuesta	7
1.1 Desarrollo histórico del marketing	8
1.1.1 Definición de marketing	10
1.2 Evolución del marketing	11
1.2.1 Orientación de la producción	11
1.2.2 Orientación a la venta	12
1.2.3 Orientación al mercado	12
1.2.4 Mercadeo uno a uno	12
1.3 Importancia actual del marketing	13
1.4 Dirección del marketing interno	14
1.5 Clientes internos	17
1.5.1 Tratamiento en la literatura del concepto de cliente interno	18
1.5.2 Orientación al cliente interno	20
1.6 Objetivos del marketing interno o endomarketing	22
1.6.1 Comparación de los componentes del marketing general e interno	23
1.7 El marketing interno para la mejora de los procesos internos y de intercambio	25
1.8 Enfoques del marketing interno	26
Capítulo II. Caracterización, Análisis descriptivo y de la superficie en la unidad “La Bolera”	29
2.1 Caracterización de la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos	29
2.2 Generalidades de la unidad objeto de estudio: “La Bolera”	30
2.3 Condiciones que brinda el servicio al cliente	32
2.3.1 Diagnóstico estratégico de la instalación	33
2.3.2 Deficiencias en el proceso del servicio	35
2.4 Necesidad del procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno	36
2.4.1 Valoración de la satisfacción del cliente interno en “La Bolera”	38
2.5 Análisis descriptivo de indicadores de rendimiento en “La Bolera”	43
2.5.1 Rendimiento sobre los activos	43
2.6 Diseño de la superficie comercial	44
2.6.1 Situación de las áreas	47
2.6.2 Configuración del itinerario	48
Capítulo III. Aplicación de un procedimiento para la confección de un plan de marketing interno en la “La Bolera” de Cienfuegos	51
3.1 Importancia del Endomarketing para el sector del turismo	51
3.1.1 Interés en el sector extrahotelero	54
3.2 Selección y evaluación del procedimiento endomarketing	54
3.2.1 Procedimiento propuesto por Flamenco E., Lemus F. y Viana P. (2002)	55
3.2.2 Procedimiento propuesto por Conde Pérez, Ernesto M. (2006)	56
3.2.3 Procedimiento propuesto por Barranco F.J. y Levionnois M. (1993)	56
3.2.4 Procedimiento propuesto por Ruiz de Alba J.L. (2010)	56
3.2.5 Procedimiento propuesto por S. Labastida (2011)	57
3.3 Análisis para la aplicación del procedimiento	57
3.4 Descripción del procedimiento	60

3.5 Aplicación del procedimiento para la confección de un plan de marketing interno	64
3.5.1 Análisis del entorno de “La Bolera”	64
3.5.2 Estudio del mercado interno de “La Bolera”	66
3.5.3 Proceso de adaptación en “La Bolera”	67
3.5.4 Control del Plan en “La Bolera”	70

Introducción

La Sucursal Extrahotelera Palmares, en la provincia de Cienfuegos, tiene un objeto social amplio dado la variedad de restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, salas de fiestas y discotecas entre otras ofertas. En todo el territorio de la provincia de Cienfuegos, existen quince unidades extrahotelares en la ciudad, que buscan la excelencia integral como premisa básica.

En los últimos tres años, la empresa ha laborado con creces en el mejoramiento de imagen integral, oferta y calidad de los servicios. Buena parte de sus instalaciones, cuentan con una notable concurrencia de clientes locales y procedentes de otros puntos de la Isla y del mundo.

Esa gestión persistente y en ascenso, ha permitido un crecimiento paulatino y sustentable en los niveles de ingresos, que llega a cifras del siete por ciento anual, con disminuciones sensibles en la relación costos - gastos. Ello corrobora un nivel de eficiencia a la altura de los requerimientos (normas ISO) para la esfera por parte de la máxima dirección del Sistema Cubano del Turismo.

El Marketing es una *herramienta de eficacia*, donde sus objetivos principales son: en primer lugar conservar a los *clientes – usuarios*, esto es, mantener su fidelidad a base de continuas mejoras en todo cuanto rodea al producto o servicio y en segundo lugar atraer a *clientes – usuarios nuevos*, por tanto, radica en cuidar al cliente, asesorarle y proporcionarle algo más que el mero producto (valor añadido) y persuadirle (*Cortina, Adela 2002. Por una ética de consumo 1ra edición*).

Es evidente que al usuario de cualquier servicio –sobre todo al turista – le cautiva no sólo el producto sino lo que le rodea, debido a que no sólo vendemos el producto que poseemos o la información que podemos acceder, sino que nos vendemos a nosotros mismos. Lo anterior implica una revisión de los procesos llevados a cabo en los servicios, cuestionándose si la ejecución de cada uno de ellos añade valor percibido por el usuario o si, por el contrario, supone costes que no implican valor.

Según Christian Grönroos las estrategias de las empresas de servicios requieren usar además de las cuatro P's tradicionales (Product, Price, Place and Promotion por sus siglas en inglés), otras dos herramientas de marketing; el marketing interno y el interactivo.

El marketing interno resume las acciones de marketing que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente "todas las personas de la organización deben practicar la filosofía marketing" (Kotler, Philip 1996).

Se analiza uno de los fenómenos que ha sido apuntado por la investigación del marketing de servicios; esto es, el *marketing interno*. El término en sí está acuñado como un concepto que incluye una diversidad de actividades internas que, como tales, no son nuevas, pero que ofrecen, un renovado enfoque para el desarrollo en el personal de servicio de una orientación a los servicios y un mayor interés por el cliente y el marketing. El marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado de la empresa. Si los productos, servicios y campañas de marketing externos no se centran en ese grupo interno, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará sus frutos.

Por lo abordado anteriormente, en La Bolera de Cienfuegos donde existen cuatro áreas de servicio, con una variada diversidad en sus ofertas, se evidencia que tanto los clientes internos como los sistemas de apoyo, necesitan una mayor integración, así como conocimientos referentes al marketing implementado por alta gerencia.

Antecedentes del Problema

Como antecedentes de la investigación, después de un análisis de la instalación objeto de estudio se tiene que:

- Los clientes en el complejo La Bolera de Cienfuegos, presentan insatisfacciones en aspectos relacionados con el servicio brindado.

- Por falta de previsión en el mantenimiento a los equipos de juegos, muchos quedan fuera de servicio, provocando bajos ingresos.
- No existe un levantamiento sistemático planificado de insumos para el servicio y mantenimiento en las áreas.

Se erigen de igual manera como antecedentes las investigaciones realizadas en otros centros con fines similares. De la consulta de las tesis de grado, de la carrera Licenciatura en Turismo, ubicadas en la Biblioteca Virtual de la Universidad de Cienfuegos, se pudo comprobar que existe una fuerte presencia de estudios que emplean el marketing –o algún aspecto de este- como fundamento. De las 42 tesis en dicho sitio, al menos 13 emplean elementos relacionados con el marketing.

De las tesis mencionadas se puede arribar a dos conclusiones. La primera, el tema del marketing es empleado en temáticas tan diversas como el mejoramiento de la calidad del servicio de una instalación o la gestión de los recursos humanos. La segunda conclusión es que aún en temas relacionados con imagen de los establecimientos, los recursos humanos o la formación de valores entre los trabajadores, es común a todo el desconocimiento del marketing interno como estrategia viable para contribuir a solucionar sus dificultades.

Situación Problemática

Precisamente dentro del contexto antes descrito, es donde surge esta investigación que actualmente se desarrolla en La Bolera de Cienfuegos perteneciente a la red extrahotelera Palmares. La Bolera es un complejo que cuenta con una sala de recreación con juegos de bolos, únicos en el territorio, y bar incluido además de cafetería- restaurante, fuente de soda y punto de venta al paso. El establecimiento registra bajos ingresos en sus áreas primordiales, sala de juegos y cafetería- restaurante, contrasta el hecho de que las mismas, son las de mayor divulgación por parte la red extrahotelera Palmares, Cienfuegos.

Las encuestas revelan la existencia de insatisfacciones en los clientes, las mismas se deben fundamentalmente a la forma en que se prestan los servicios. Otro aspecto que incide negativamente en el desempeño del establecimiento, está determinado, en alguna medida, por la falta de previsión de la dirección del centro ante dificultades previsibles, tal es el caso de la proyección de mantenimientos o la solicitud de insumos. Pese a que se ha demostrado sentido de pertenencia a La Bolera por parte de sus trabajadores, es deficitaria aún en ellos la preparación necesaria para enfrentar con eficacia las situaciones que se puedan presentar.

Problema de Investigación

¿Cómo contribuir a la erradicación de las insatisfacciones de los clientes, derivadas del servicio en La Bolera Cienfuegos?

Hipótesis de Investigación

La hipótesis de la investigación se anuncia como: la elaboración de un Plan de Marketing Interno para el complejo La Bolera, permite la identificación de causas que provocan inconformidades, así como su accionar para neutralizarlas.

Variable de la Investigación

- Variable Independiente: la elaboración de un Plan de Marketing Interno.
- Variable Dependiente: identificación y reducción de las causas que provocan insatisfacción y otros tipos de inconformidades.

Objetivo General

Es por esto que en el trabajo se planea como objetivo general: elaborar un plan de Marketing Interno para La Bolera de Cienfuegos.

Objetivos específicos

- Identificar el estado de la ciencia sobre el Marketing y en específico el Marketing Interno.

- Caracterizar y diagnosticar La Bolera.
- Seleccionar y aplicar un procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno previamente validado y fundamentado que satisfaga las necesidades de la entidad objeto de estudio.

Materiales y Métodos de la Investigación

Métodos teóricos

- Métodos analítico- sintético.
- Método inductivo – deductivo.
- Método histórico - lógico.

Métodos empíricos

- Criterios de expertos.
- Método matemático.
- Entrevista.
- Encuesta.
- Observación.
- Estudio de documentación.
- Análisis porcentual.
- Estadística descriptiva.

Estructura de la Investigación

El trabajo está constituido por un resumen, introducción general, las conclusiones generales y las recomendaciones, así como la relación de la bibliografía empleada y los anexos, en el desarrollo contiene tres capítulos titulados:

En el capítulo I Fundamentos teóricos y económicos de la propuesta, Se abordan los aspectos teóricos que sustentan la investigación. Se parte de plantear que se entiende por Marketig para llegar a comprender el significado y papel del Endomarketing o Marketing Interno.

El capítulo II: Caracterización, análisis descriptivo y de la superficie en la unidad “La Bolera”, se destina, tal como manifiesta su título, a la caracterización de la entidad objeto de análisis. La comprensión de las características particulares década establecimiento o área es requisito *sine qua non* para esta investigación.

El capítulo III: Aplicación de un procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno en “La Bolera” de Cienfuegos, aborda las bases para la confección del Plan de Marketing Interno. Refiriendo los objetivos, etapas y acciones dentro de este. Se concluye con el Plan propiamente elaborado.

CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos y Económicos de la Propuesta

En el presente apartado se analizan los enfoques actuales sobre el desarrollo del Marketing y el Marketing Interno en específico. Especial atención se presta en lo relacionado con su aplicación al sector de extrahotelaría, el mismo ha ido evolucionando favorablemente, dada la preferencia hoy día por la gastronomía ligera, la recreación, los cabarets discotecas y otras opciones de esparcimiento fuera del lugar de hospedaje. Se abordan las características generales de la empresa y establecimiento objeto de análisis.

En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor para el desarrollo del marco teórico en el cual se consideran:

- La evolución y desarrollo del Marketing con vistas a analizar el estado actual del Marketing en unidades extrahoteleras.
- La gestión del Marketing Interno como un prerrequisito para lograr la calidad de un Marketing externo eficaz.
- Particularidades del Marketing Interno en unidades extrahoteleras.

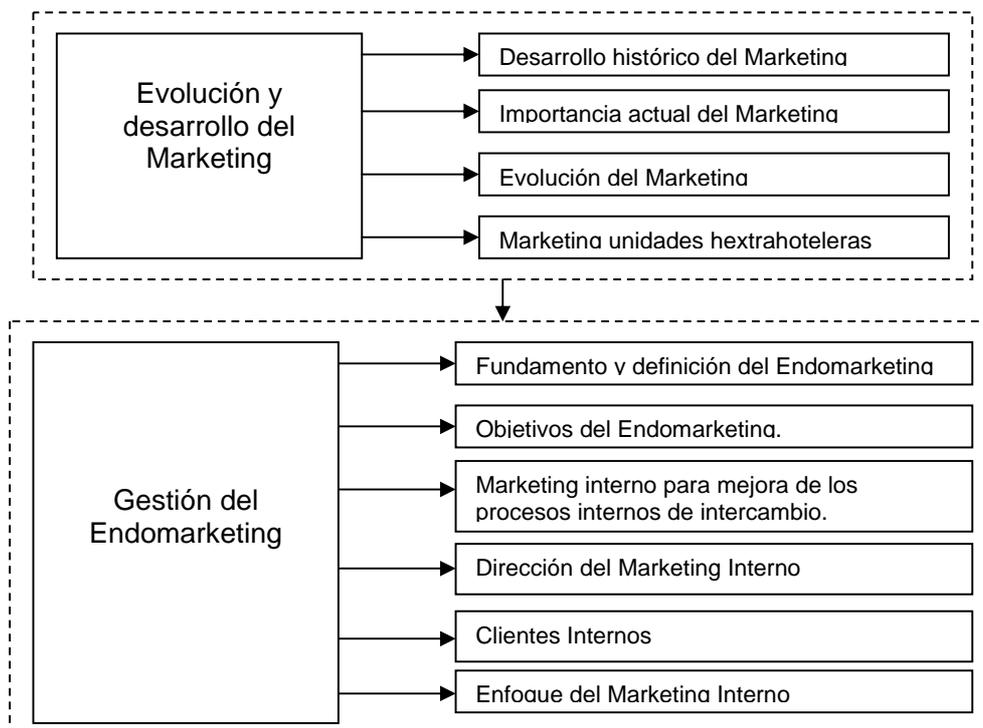


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Desarrollo histórico del marketing

Durante la pasada década muchos organismos reconocieron la importancia de desarrollar una orientación al mercado. En la actualidad, por igual, muchas organizaciones afirman que están orientadas al mercado, centradas en el cliente, orientadas al cliente o que están siendo dirigidas siguiendo los principios del Marketing. Sin embargo, en un sondeo realizado en los años noventa por la universidad de Harvard, como resultado de análisis y conversaciones con, miles de directivos altos y medio a nivel mundial, se llegó a la conclusión de que sólo una parte relativamente pequeña de esas empresas (aproximadamente un 30 por 100) practican lo que predicaban (*Simon & Schuster, 1998*).

En la década de los años ochenta, el servicio al cliente se convirtió en uno de los asuntos claves en el área empresarial y en los enfoques de gestión. En algunos sectores, como en el de los servicios financieros minoristas, prácticamente todas las empresas adoptaron programas para la atención y cuidado al cliente.

En un reciente estudio realizado en EEUU se encontró que, mientras el 77 por 100 de las empresas del sector de los servicios habían implantado, de una forma u otra, programas de servicio al cliente, menos de un 20 por 100 de ellas creía que estos habían tenido repercusiones importantes en sus niveles de rentabilidad y en el valor de sus acciones. Al mismo tiempo, muchos sistemas para garantizar y mejorar la calidad se habían centrado en las mediciones internas de la calidad, en vez de ocuparse de la medición de la calidad externa percibidas por los clientes. (*Simon & Schuster, 1998*).

Adicionalmente, muchas empresas que habían adoptado programas para la mejora de la calidad no habían incorporado en ellas la idea de la calidad total (filosofía del desempeño laboral a todo lo largo y ancho de la organización), que implica a todas las áreas operativas, o no habían considerado los aspectos relacionados con la motivación y con la estructura organizativa.

A pesar de que los programas e iniciativas relacionados con la mejora de calidad y el ejercicio a la clientela son bienvenidos en cualquier organización que se

implanten, deberían estar firmemente vinculados a la estrategia de marketing general de la organización. Este es el mayor reto para la emergente redefinición del marketing. Un nuevo enfoque que afirma que el principal objetivo del marketing es el de establecer relaciones duraderas y mutuamente rentables entre la empresa y sus clientes.

En un estudio histórico del marketing se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing, y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente. Produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios. Hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. En el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a acentuarse el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produce algunos artículos más de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que precisa, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas, mayormente denominado trueque. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanales familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing, elemento factible de entender partiendo del hecho que, no existía tal concepto. De hecho la práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de

hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre -que actúa como ligazón entre productores y consumidores- es el intermediario.

Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Existen hoy día algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo económico. Se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van en general precedidos de los avances de la civilización.

El marketing moderno nació con la Revolución Industrial en los países más emprendedores. Asociado o como sub-producto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo.

Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales. La economía dejó de ser autosuficiente. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

De hecho, el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de marketing masivo pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión a medida en que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por lo que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligatorio de este desarrollo evolutivo.

1.1.1 Definición de marketing

El marketing, también llamado mercadeo, es el arte (y el conocimiento) de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa. Es

una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes (Grönroos, C. H., 1979).

Determinar qué es lo que quieren nuestros clientes y qué es lo que les ofrecemos o vendemos no es tan fácil pero el marketing ayuda bastante para averiguarlo. Una empresa averigua primero qué es lo que quiere el cliente para después producirlo. En ese objetivo el marketing se apoya en otras disciplinas como la economía (especialmente la microeconomía); las llamadas ciencias del comportamiento como la psicología, la sociología y la antropología cultural, y en la estadística.

Entre los estímulos principales de las ventas el marketing señala cinco de ellos como primordiales; el producto, el precio, el envase, la producción y la distribución. La frase clave es *conocer el mercado*. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como, dónde y cómo lo haremos.

1.2 Evolución del marketing

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades. El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

1.2.1 Orientación a la producción

Desde 1800 al 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía, fuera lo que fuera que se produjera. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

1.2.2 Orientación a la venta

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

1.2.3 Orientación al mercado

Los procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

1.2.4 Mercadeo uno a uno

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es brindando a cada cual según sus necesidades. Este nuevo paso lo impulsa y permite la creación de nuevas, su reducción de precio y la Globalización de la economía.

Marketing directo electrónico

La Asociación Americana de Marketing Directo define el marketing directo como “un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para provocar una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar” (Dibb, Simkin, Pride y Ferrell, 2001). Este concepto de marketing directo fue asociado inicialmente en la década de los sesenta básicamente a actividades de correo postal (*mail*) y ordenes por correo (*mail orders*). Hoy día su uso ha resurgido debido a la proliferación de herramientas que hacen posible la comunicación y distribución directa entre la empresa y los públicos seleccionados.

Se ha demostrado que el marketing directo en sus diferentes versiones (tradicional y electrónica), resulta más rentable que la publicidad masiva (televisión, prensa, radio) porque crea relaciones con los clientes que pueden utilizarse una y otra vez (Berger, 1999). Aunque dentro del marketing directo resultan especialmente atractivas las nuevas herramientas electrónicas existentes hoy en día. Una correcta aplicación aconseja su integración con los otros esfuerzos de marketing, pese a que sus posibilidades frente a herramientas tradicionales, como el correo postal, son mayores. La razón está en que no permiten únicamente plantear una oferta específica en el momento en que se genera el contacto, sino que es posible crear conciencia del producto gracias a la continuidad de la relación (Berger, 1999a y b), llegando a presentar ofertas personalizadas (Martínez, 2001).

1.3 Importancia actual del marketing

El marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando las palabras "surplus" y/o "superproducción" se hicieron más y más frecuentes en el vocabulario de nuestras economías. Los métodos de producción masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del 1920 se vio claramente el crecimiento del marketing. La importancia del marketing en los Estados Unidos en su conjunto, se ha hecho más y más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que era característico a la época anterior a la Primera Guerra Mundial. A partir del 1920, aproximadamente, excepto

los años de la guerra y los períodos inmediatos a la posguerra, han existido mercados dominados por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios ha sobrepasado por mucho la demanda real. Ha habido relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de estos productos; el verdadero problema ha sido venderlos.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante la época de recesión o depresión, pronto se da cuenta que existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en la economía nada ocurre hasta que alguien vende algo y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Como se ha visto toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requiere *mercadear* sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo.

Servir bien al cliente es una conducta (o política) que toda empresa debe entender como fundamental para el marketing, para muchos entendidos es el primer y más importante de los requisitos. Los clientes demandan servicio y más servicio, aunque no siempre esta demanda sea explícita y por ello los administrativos deben procurar tener permanentemente satisfechos a sus clientes.

1.4 Dirección del marketing interno

La empresa abierta, no es más que aquella orientada hacia afuera, hacia su entorno mediato e inmediato, donde se haya sus oportunidades y amenazas, es decir, el mercado, los clientes y los competidores. Para lograr tal fin se requiere, entre otros aspectos, buscar las reservas o fuerzas de su desarrollo, de su sobrevivencia y permanencia en el mercado, en su interior, como la resultante de combinar adecuadamente fortalezas y debilidades y ésta, a su vez, con lo que ocurre en el entorno. De tal manera, que para la empresa el logro de la competitividad externa se convierte en lo que podría muy bien ser llamado competitividad interna, cuyo elemento clave es el hombre, su capital humano y principal activo renovable.

Para develar o afirmar lo dicho anteriormente existen disímiles propuestas acerca de cómo enfocar mejor la gestión de ese capital. Se pretende alcanzarlo de manera que sea él, en su actividad concreta, capaz de crear desde el interior de la empresa aquellos elementos que puedan marcar la diferencia de lo que ésta ofrece en el mercado, respecto a sus homólogas.

Lo que en realidad buscan esas propuestas es un enfoque, que haga tales nociones más operativas con el objetivo de poderlas gestionar eficaz y eficientemente en busca del anhelado éxito. A juicio de este autor el enfoque más consistente en el tratamiento del factor humano dentro de las organizaciones consiste en considerar a sus empleados como clientes, y concisamente como clientes internos.

Ante los momentos de cambio en los que viven la gran mayoría de las empresas, debido al libre comercio, los avances tecnológicos, la integración, la globalización y las telecomunicaciones, se requiere de cambios que les ayuden a ser más competitivas. Todo ello sobre bases para superar indicadores negativos como el poseer una tecnología deficiente u obsoleta, restricciones financieras, estrechez en la cuota de mercado, el desplome en el número de ventas, entre otros.

Teniendo en cuenta la obligatoriedad de cambio a la que están expuestas las organizaciones en la actualidad, se vislumbra como única salida a la crisis, direccionar los esfuerzos al ámbito social y humano de dichas empresas. Lo anterior se sustenta en que son estos en quienes recae la generación de los mecanismos de defensa para superar la adversidad y lograr sobrevivir al feroz mundo de la competitividad. En consecuencia, los trabajadores cambian, los puestos de trabajo evolucionan y por ende, la manera en hacer las cosas, las herramientas, entre otros, también cambian.

Se parte de entender al Marketing Interno como:

- “La incorporación de los conocimientos del marketing a la gestión y al desarrollo interno de la organización”. Ardnt.
- “Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno”. Levionnois.
- “Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad”. Gasco y Rabassa.

Para los fines de este trabajo se asume el último punto debido a que es el más completo y actual adecuándose a este tipo de investigación.

Modelos económicos imperantes, Taylor y Fayol

En la problemática referenciada y para entenderla mejor, es conveniente dar una mirada al rol del empleado dentro de la organización: desde la década de los 50s, el empleador exigía de este esfuerzo de producción, la creatividad y autonomía eran aspectos inapropiados para estar en la organización. Para lo cual, la jerarquización en mandos y supervisión de la tarea se asentaba, donde la comunicación interna era inexistente, bastaba una orden para obtener el cumplimiento sin queja o solicitud alguna. El trabajo era de reconocimiento individual, la estructura salarial era rígida, se descontaba el ausentismo, la rotación era escasa, la formación al personal era vista como innecesaria a no ser la requerida por cambios tecnológicos.

Toda esta forma de gestionar al personal, fue reevaluada a causa de las diversas crisis que han atravesado las organizaciones. Se hizo necesario ver a cada uno de los trabajadores como colaboradores de quien dependían los

resultados finales, entender que el vínculo de este con la empresa era esencial a la hora de analizar su nivel de rendimiento y productividad.

Gestión estratégica

Es así, como las empresas comenzaron a diagnosticarse interiormente, viendo al personal de la empresa como su cliente interno, hacia el cual, por su importancia, era necesario tomar medidas encaminadas a instaurar una relación estrecha logrando en él una visión de satisfacción y espejo proyectivo al exterior, sobre la imagen no sólo del producto sino de la compañía, beneficios, políticas, cultura, gestión, etc.

Gestión integral

Llegar a reconocer en el capital humano la ventaja competitiva no ha sido una tarea fácil, lo que conlleva mirar a cada miembro que integra la empresa como una representación de un cliente, con quien debemos establecer también objetivos alineados a la estrategia empresarial.

1.5 Clientes internos

La temática del cliente interno se enmarca dentro de lo que se conoce como marketing interno o endomarketing.

El punto de vista de los empleados como clientes y sus intercambios y relaciones, según señala Lovelock (1997), se ha mencionado en la bibliografía, pero no se ha sometido a investigación extensiva.

Existen carencias en el tratamiento de una cuestión que es decisiva para el éxito de la gestión empresarial y que se enmarca en el enfoque del cliente interno como elemento imprescindible para que se cumpla el principio de que la empresa es un todo integrado y como tal debe funcionar y ser medida. En lo anterior reside la principal ventaja competitiva de cualquier organización. A su vez, el enfoque de proceso, es el único sustrato que permite comprender la verdadera esencia del cliente interno como concepto y como activo más importante dentro de la organización.

1.5.1 Tratamiento en la literatura del concepto de cliente interno

Según Lovelock (1997), la primera noción de los empleados como clientes, está reflejada en un trabajo de Sasser y Arbeit (1977). Más tarde Berry (1981), declara que el empleado es un cliente y sugiere algunas formas a través de las cuales la gerencia puede adoptar los instrumentos y estrategias de la mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, conocer sus intereses e ideas, convertirlos en clientes leales y comprometerlos con un servicio de excelencia a los clientes externos. Tales instrumentos y conceptos de la mercadotecnia pueden ser la segmentación, la investigación de mercado y otros (Grönroos, C. H. 1994).

Se puede percibir perfectamente que el concepto de cliente interno está asociado a conceptos claves de la mercadotecnia tales como enfoque al cliente y comunicación.

Confirmando las ideas anteriores, Grönroos (1981) escribe un trabajo en el campo de la mercadotecnia de servicios donde el autor realiza tres propuestas fundamentales:

- La mercadotecnia interna (y por tanto el cliente interno), es parte integrante de la teoría del marketing y en consecuencia sugiere, de alguna manera, retomar lo planteado por Berry (1981).
- Todos en la organización (empresa), tienen un cliente y eso significa que todos en la organización tienen a alguien a quien “servir”.
- Es necesario “vender el servicio” al cliente interno y sentirse felices realizando esto antes de que puedan servir de una manera efectiva al cliente final.

A partir de lo expresado se pueden hacer algunas reflexiones:

- a) Es interesante ver cómo dos representantes de diferentes escuelas, uno de la Norteamericana, Berry, y otro de la nórdica, Grönroos, coinciden en época, puntos de vista y en espacio de publicación sobre la problemática planteada.

- b) En los planteamientos de Grönroos subyacen ideas que más tarde serán tomadas en cuenta por otros autores para avanzar en este terreno. Nos referimos al hecho de articular la efectividad del servicio al cliente final (externo) como una función (dependencia) de la felicidad del cliente interno.

Aquí aparece quizás de manera muy incipiente la idea de la necesidad del “encadenamiento” entre un aspecto endógeno y otro exógeno y el nexo relacional y de causa-efecto entre ellos, así como la posibilidad de medirlos. Sin embargo, no es menos cierto que esa idea aparece en los trabajos sobre Gestión de la Calidad de E. Deming (1986; 1989), donde formula su famosa “cadena” de la calidad (ver Figura 1.2).

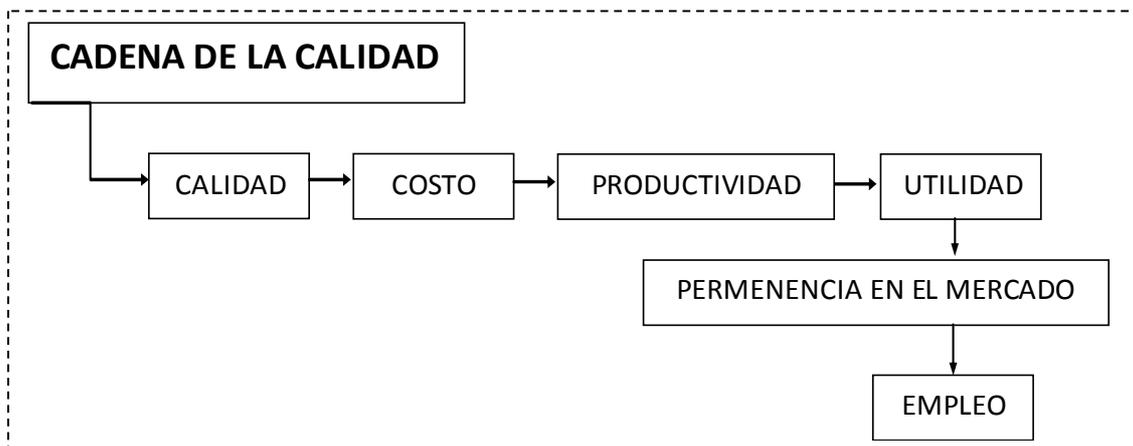


Figura 1.2: Cadena de la calidad, realizada sobre la base de E. W. Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Por otra parte, Grönroos, (1987-1988, 1990, 1994) y Lehtinen, (1982, 1991) a través de los Modelos SERVMAN y Modelo de Imagen, que intentan establecer nexos causales entre gaps internos y gaps externos. Se encuentra también en los trabajos de Bolton y Drew (1991), quienes articulan los conceptos de calidad-valor del servicio-satisfacción-variables de comportamiento.

1.5.2 Orientación al cliente interno

La adopción de orientación al mercado permite a las empresas sistematizar la práctica del marketing y coordinar mejor sus programas de marketing hacia la creación de valor para sus clientes (Narver y Slater, 1990; Gounaris y otros, 2004). Por tanto, siguiendo con la afirmación de Berry (1987) de que cualquier aspecto que conozcamos sobre la aplicación externa del marketing tiene una contrapartida de aplicación interna en la empresa. Por lo cual se infiere que las compañías no puedan tener prácticas eficaces de Marketing Interno a no ser que previamente hayan desarrollado una Orientación al Mercado Interno (IMO) análoga a la noción de “orientación al mercado” (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Day, 1994, 1998).

La orientación al cliente (Llonch, 1993) es el “conjunto de acciones de la empresa, dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes, y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables.”

Es interesante reseñar los efectos de la orientación al mercado sobre los empleados. En este sentido existen estudios relevantes de Kohli y Jaworski (1990) y Weitz (1990). En la investigación realizada por los primeros, muchos directivos entrevistados pusieron de manifiesto que la orientación al mercado de la empresa en la que trabajaban, producía en ellos efectos muy positivos tanto a nivel psicológico como social. Esto generaba un sentimiento de orgullo de pertenencia a determinada empresa en la que todos estaban enfocados a procurar de manera efectiva la satisfacción del cliente. Estos autores sostienen que allí donde el grado de orientación al mercado es mayor, existe una correlación positiva con la consiguiente mejoría en estos tres campos: 1) sentimiento de pertenencia a la empresa; 2) satisfacción de los empleados; 3) nivel de implicación y compromiso de esos empleados con los objetivos de la empresa.

De la investigación realizada por Weitz (1990) se concluye que el hecho de que existan incentivos para los equipos de ventas no se correlaciona con el grado en que están orientados al cliente. En cambio el grado de dedicación e implicación de los empleados sí se correlaciona positivamente con el nivel de orientación al

cliente. La orientación al cliente se correlaciona positivamente con la motivación de los empleados a aprender de su trabajo y negativamente de la actitud instrumental u oportunista que pudieran tener sus jefes respecto a ellos.

En resumen, la orientación de la empresa al cliente produce una serie de efectos que son en general positivos para los empleados.

Day (1990) ponía de manifiesto el escaso número de empresas que se fijaban objetivos sobre el nivel de satisfacción de sus clientes. Aquí surge un interesante campo para la práctica empresarial tanto para ponerse objetivos de satisfacción de clientes internos como del nivel de satisfacción de sus empleados.

La doctrina ha puesto de manifiesto la importancia de conseguir un ambiente laboral que contribuya favorablemente al desarrollo de cada persona, lo que algún autor ha denominado “clima de la organización” y que según Kelley (1992), lo constituye un conjunto de características internas que diferencian a una organización de otras y que de alguna manera van a influir sobre las actitudes y comportamientos de esas personas.

Se considera fundamental el hecho de conseguir una adecuada orientación al cliente por parte de todos los Recursos Humanos de la empresa. Pero para que ello sea posible se requiere previamente una orientación al cliente interno, por parte de la Dirección.

Son muchas las variables que influyen en el comportamiento de un empleado en la empresa. Mediante unas adecuadas prácticas de Marketing Interno se pueden analizar cuáles son esas variables para influir positivamente sobre ellas.

Podríamos asumir el Marketing Interno como elemento vital para el desarrollo y formación de las personas que van a estar enfocadas a la satisfacción de los clientes.

A nuestro juicio, el Marketing Interno es un elemento de alta criticidad pues constituye el elemento más adecuado para preparar a todos los integrantes de una organización para desempeñar todas las tareas que afectan a la satisfacción del cliente. Formar a clientes internos para que atiendan a clientes externos.

Nos hemos referido a este importante concepto del cliente interno reseñado por Berry (1976). Lo realmente interesante no es conseguir una admirable definición de cliente interno sino una efectiva concienciación en cada empresa de la importancia que tiene el cliente interno.

A la hora de ver divergencias entre los autores, quizás la principal se encuentra al definir quién es el cliente interno. Para unos será el Departamento mientras que para otros lo será el empleado.

Lings (2004) consideraba al principio que era el empleado, luego fue evolucionando hacia toda la línea del proceso, con el consiguiente centro de atención en el Departamento, hasta terminar desarrollando un modelo propio basado en la Orientación al Marketing Interno (IMO).

Esta teoría del cliente interno tiene sus limitaciones. De hecho Rafiq y Ahmed (1993) señalan algunas: en primer lugar cualquier cliente externo en principio puede rechazar cualquier producto, en cambio el cliente interno tiene que aceptar las reglas del trabajo y por otro lado al cliente interno no se le puede dar siempre todo lo que pida solo por el hecho de que lo desee y también señalan que tratar excesivamente a los clientes internos podría llevarlos a que se acomodaran.

1.6 Objetivos del marketing interno o endomarketing

Algunos estudiosos del tema definen los objetivos del Marketing Interno de la siguiente manera:

- General: lograr una motivación constante de empleados y los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes.
- Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.
- Táctico: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

Un buen líder formal de una organización, necesita reconocer que sus colaboradores son también clientes de la empresa, y que por tanto hay que saber escuchar las necesidades de los usuarios internos. Esto le dará bases para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Podemos concluir, que el objetivo principal del Endomarketing es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa. Con lo que se logrará la calidad de los productos como la productividad de los colaboradores y se reflejará en el clima laboral.

1.6.1 Comparación de los componentes del marketing general e interno

Para entender un poco más el Endomarketing, podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1. Comparación entre el marketing general y el interno

Marketing General	Marketing Interno
Cliente Externo	Trabajador
Producto o Servicio	Empresa
Técnica de Ventas	Comunicación Interna
Fuerza de Ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la Motivación

Fuente: Adoptado de Piercy (1995)

Realizando un somero análisis de ambos marketing, tenemos que:

1. Cliente = Trabajador.

Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles,

reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

2. Producto = Empresa.

El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales.

3. Técnica de Venta = Comunicación Interna.

Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de Comunicación Interna, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos.

La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.

4. Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.

Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación de cada uno de los integrantes.

5. Objetivo Final = Incrementar la Motivación.

No se puedes desconocer, que es trata de lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

1.7 El marketing interno para la mejora de los procesos internos y de intercambio

El éxito del plan de Endomarketing es el resultado del proceso de intercambio entre los diversos departamentos de dirección, en su implementación dentro de la organización. Es necesario establecer que puede originarse en un departamento, un comité, o un equipo interdisciplinario o de objetivos comunes, etc.

Lo que sí es claro, es que el nivel y éxito del intercambio de información, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, la calidad del mensaje, el tiempo dedicado, el entendimiento por parte del receptor, entre otros, todo debe estar encaminado a satisfacer tanto los objetivos establecidos en el plan y por obvias razones alineados a la estrategia organizacional, con la finalidad que los de los empleados puedan alcanzarlos.

Para establecer el plan de marketing no basta con el solo querer de la dirección, puesto que requiere poner en marcha, paralelamente al plan de Endomarketing, un plan de retribución, que contenga niveles de salarios, financiación, etc., con el fin de encausar todas las acciones a realizar dentro de la empresa e igualmente toda gestión de RRHH – selección, reclutamiento, formación, - deben estar orientadas al plan de marketing interno.

El concepto de marketing interno está evolucionando y comienza a ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad última de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Las nuevas aportaciones de la literatura académica han ido configurando el marketing interno como una filosofía de gestión, como un instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa, interna o externa.

1.8 Enfoques del marketing interno

Siguiendo lo anterior, podemos decir, que el marketing interno está orientado a los siguientes enfoques:

1. Hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores

Este enfoque tiene su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década, Leonard Berry, expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

Diez años después Berry y Parasuraman establecieron que “El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas”.

2. Para el desarrollo de la orientación al cliente externo

Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el Endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” expresión utilizada por Grönroos (1994, p. 132).

Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

3. Como un instrumento para implementar una estrategia

Como enfoque estratégico en cuento al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Al respecto Ahmed y Rafiq afirman que “el Marketing Interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente”.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing este establecida como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

Diseño de un marketing interno

En este punto se necesita desarrollar un programa de marketing dirigido a comunicaciones internas de empleados. A este instrumento se le domina Branding Interno. El cual proporciona una estrategia completa e integrada para

vender la identidad de la organización a sus empleados, para que este instrumento sea exitoso es necesario tener comunicación en diversas actividades tales como: programas de entrenamiento, desarrollo de la organización, recompensas y reconocimientos así como trabajo en equipo (Rave Reviews, 2002).

CAPÍTULO II: Caracterización, Análisis descriptivo y de la superficie en la unidad “La Bolera”

En el presente capítulo se realiza un análisis en la unidad La Bolera, perteneciente a la UEB Ciudad adscripta a la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos perteneciente al Ministerio del Turismo; para ello, se ha hecho una caracterización general, y se diagnostica el comportamiento del proceso de servicio.

2.1 Caracterización de la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos

La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, ubicada en la avenida 20 #3905 entre 39 y 41, reparto Punta Gorda, zona turística y recreativa, tiene como *Objeto social*, satisfacer las necesidades de recreación, tanto del turismo internacional como del nacional, mediante actividades extrahoteleras opcionales, de tipo deportiva, náutica, ecológica, animativo – recreativas y cultural en general, todo esto con calidad, profesionalidad y eficiencia.

Para su estructura, se decidió establecer cuatro direcciones funcionales:

- Dirección de Contabilidad y Finanzas,
- Dirección de Recursos Humanos y Perfeccionamiento Empresarial,
- Dirección de Operaciones, Comercial y de Desarrollo,
- Dirección de Aseguramiento, Compras y Transporte

Además se crearon los grupos siguientes: Grupo de Inversiones y Mantenimiento, Grupo de Seguridad y Protección y Grupo de Auditoría y Control. En noviembre del 2004, por decisión del MINTUR, se integran las diferentes entidades, específicamente Palmares, Rumbos y Recreación y Ocio constituyendo así La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

Para realizar su comercialización, cuenta con diferentes Unidades Empresariales de Base:

- Unidad Empresarial de Base Paradores
- Unidad Empresarial de Base Ciudad
- Unidad Empresarial de Base Recreación - Naturaleza.
- Unidad Empresarial de Base Aseguramiento

Misión: La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante actividades extrahoteleras opcionales y de alojamiento, de tipo deportiva, ecológica, animativo – recreativas y culturales en general, así como, brinda ofertas al turismo nacional con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

Visión: La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, que lidera en el mercado del Territorio Centro Sur por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, deportivas, culturales, playas y cabalgatas, brinda además servicios de hospedaje y gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los clientes, preservando el medio ambiente.

La UEB Ciudad es una de las unidades que conforman la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, estando constituido por quince unidades (anexo 1), estructurada según se muestra en el organigrama de la misma.

Dentro de estas unidades es seleccionada La Bolera para un análisis de la productividad y rendimiento entre las áreas, debido a la variedad de ofertas que presenta y su disposición en planta, así como, el impacto en el cumplimiento de los planes de ingresos para la UEB Ciudad.

2.2 Generalidades de la unidad objeto de estudio: “La Bolera”

Fundada como centro recreativo deportivo el 19 de septiembre de 1999 en los antiguos terrenos de la Planta Eléctrica de Cienfuegos, asumida por el grupo

Rumbo el 26 de julio de 2003 y luego por la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos el 1 de noviembre de 2004, con el objetivo de establecer un centro polivalente recreativo y gastronómico.

La Bolera es una construcción nueva ejecutada por el INDER en la calle 37 entre 48 y 50, en la Ciudad de Cienfuegos, Provincia de Cienfuegos en el lateral del Paseo del

Prado, una de las arterias principales de la ciudad. (figura 2.1).



Figura 2.1 Complejo La Bolera de Cienfuegos.
Foto tomada por el autor el martes, 7 de mayo 2013.

Objetivo de la unidad

El objetivo de la unidad es lograr alcanzar los resultados económicos propuestos para el año, con vistas a disminuir al máximo los niveles de gastos por elementos sobre la base de lo planificado, para lo cual se realizan análisis mensuales para la comprobación de su comportamiento.

De igual manera se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores que laboran en la instalación, con vista, a una mejora continua del servicio brindado a los diferentes tipos de clientes, que visitan la unidad con la aspiración de recibir un servicio de excelencia, tanto con los equipos de juegos recreativos como de otras diversas ofertas.

Plantilla de trabajadores para su funcionamiento

La unidad cuenta con una plantilla cubierta de catorce trabajadores como se muestra en tabla 2.1.

Tabla 2.1 Plantilla de la unidad La Bolera.

Cargos	GE	CO	Nivel Prep.	Plantilla			
				Cubierta	Propuesta	Aprobada	Dif.
Administrador	XII	C	NS	1	1	1	0
Dependiente (JB)	X	O	NMS	1	1	1	0
Agente B de Seguridad y Protección	VI	S	NM	2	2	2	0
Dependiente del Servicio Gast. en Inst. Tur.	V	S	NMS	7	7	7	0
Limpiador de área en Centros Turísticos	II	S	NM	1	1	1	0
Cocinero A	VI	O	NMS	2	2	2	0
SUBTOTAL				14	14	14	0

Fuente: P2 de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

2.3 Condiciones que brinda el servicio al cliente

Esta unidad está vinculada fundamentalmente con el deporte y la recreación como elementos protagónicos. Posee, en la sala de juegos, una bolera, contando además con mesas de billar, juegos electrónicos, música y bar con categoría de centro nocturno.

Los Objetivos, responsabilidades y actividades del servicio son:

- Garantizar la imagen, ambientación e higiene de las áreas de servicio, permitiendo que el cliente se sienta satisfecho y proporcionándole una estancia grata.
- Aplicar las normas y procedimientos establecidos en los manuales en las áreas.
- Garantizar la limpieza, decoración y embellecimientos de las áreas.

- Satisfacer las expectativas del cliente en el servicio de A + B.
- Con los medios, equipos e insumos necesarios lograr un trabajo eficiente y con calidad.
- Organizar, distribuir y controlar todos los insumos, lencería, equipos y otros medios.
- Alquiler de juegos electrónicos. (Mesas de Jockey y equipo de bolo con dos pistas) y de mesa de Billar.

La sala de juego de la instalación La Bolera de Cienfuegos, funciona con un horario de: lunes a viernes de 6.00 p.m. a 12.00 a.m. Sábado y domingo de 2.00 p.m. a 2.00 a.m. Opera con un cover de entrada de 0.50 CUC por personas mayores de 12 años, con un comprobante de pago que se adquiere en el punto de venta y se presenta en la entrada a la sala de juego.

Tiene un restaurante – cafetería para ofertas gastronómicas ligeras y ofrece cenas de comida criolla e internacional, además cuenta con una Sodería – Cremería con servicios de helados y confituras y un Punto de venta con marca de Al Paso que ofrece confituras, bebidas y cigarros.

Con relación a la imagen de la instalación puede decirse que en la arquitectura, ambientación, higiene y la señalización poseen un buen estado.

La promoción es mala en sentido general, pues no cuenta con plegables, ni tarjetas de visitas, ni mural con fotos, ni brochure de turoperadores, ni objetos promocionales, lo que atenta contra la adquisición de clientes.

2.3.1 Diagnóstico estratégico de la instalación

En un estudio realizado por la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la unidad se obtienen los siguientes resultados:

Matriz DAFO

Debilidades

- Inestabilidad de los proveedores del producto helado por tinas y de confituras.
- Insuficiente variedad de la oferta de helados y café.
- Falta de promoción de la instalación.
- Insuficiente climatización.
- Poca variedad de equipos de juegos.

Amenazas

- Ofertas de productos tales como helados y pizzas por otras unidades cercanas a la instalación.
- Apertura de restaurantes privados, cafeterías por cuenta propia, además de instalaciones recreativas en áreas cercanas a la instalación.
- La no propiedad del inmueble (perteneciente al INDER).

Fortalezas

- Única instalación que ofrece servicios de bolera en la Región central del país.
- Existencia de un complejo deportivo con varias modalidades de ofertas recreativas y gastronómicas.
- Ubicación en el centro de la ciudad de Cienfuegos.
- Cuenta con personal altamente preparado y calificado para garantizar las actividades que tiene encargada la instalación.
- En la instalación se realizan eventos deportivos y recreativos.
- Tiene buena imagen decorativa interior.

Oportunidades

- La posibilidad de ofrecer los servicios de La Bolera tanto a grupos turísticos contratados directamente por la unidad o procedentes de otra instalación.
- El incremento de la práctica de bolos en la provincia de Cienfuegos, a partir del auge que ha ido teniendo en los últimos años.
- Alto potencial de casas de alquiler que no brindan el servicio de alimentos y pueden ser asumidos por La Bolera.

Todo lo anterior infiere que la unidad esta estratégicamente posesionada para asimilar los cambios y atenuar las debilidades.

2.3.2 Deficiencias en el proceso del servicio

La entidad posee un sistema de calidad aplicado, de ahí deviene la identificación de las principales causas que provocan insatisfacciones en el servicio:

Objetivas

- Internas
 - Inestabilidad en ocasiones de productos líderes por exceso de demandas como aguas natural y gaseada de 500 ml, refrescos de Pomo de 1500 ml fundamentalmente el Refresco Mate, Cervezas embotelladas principalmente la Cristal y el déficit de confituras en variedades de galletas y helados.
 - Rotura de equipos de refrigeración de helados y de clima, así como equipos de juegos.
- Externas
 - Elevado precio de los productos (Cárnicos, jugos, refrescos, cervezas). Esto ha traído consigo modificaciones en las fichas de costo de los platos, disminuyendo gramaje en los productos y aumentando el precio del producto, estando en desventaja con las ofertas de los restaurantes del entorno.

- Demora en la reparación y mantenimiento de los equipos de juegos por parte los especialistas de la casa matriz.

Subjetivas

- Internas
 - Escasas habilidades de venta por los empleados.
 - Mala elaboración de muchos platos pedidos.
 - Poca comunicación entre los empleados.
 - Bajo nivel idiomático del personal de servicio.
- Externas
 - Mala gestión en la obtención de insumos y lencería para el servicio (copas, vasos, útiles de cocina).
 - Insuficiente promoción del producto Bolera.

2.4 Necesidad del Procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno

Los gerentes trabajan en la organización y este es el principal terreno de juego en el que éstos se desempeñan, aunque algunos piensen que no es así, sino que su lugar está fundamentalmente en el mercado. Una herramienta crítica para una gestión efectiva es la habilidad para comprender y predecir el comportamiento de las personas en las organizaciones. Ya no basta con hacer esto sólo con las herramientas del marketing tradicional. Hay que aplicar las mismas en el interior de la empresa, hacer el marketing interno, tratar al personal como a un cliente, el cliente interno (Robbins, 1997).

El elemento clave de la gestión es el trabajo con otras personas, por eso los gerentes deberán tener sólidos conocimientos del comportamiento humano, lo que les permitiría explicar y predecir los factores del desempeño de los empleados, de su productividad, de la creación de valor para el cliente interno, así como de sus actitudes, satisfacción laboral y lealtad a la organización.

Tradicionalmente las empresas del sector turístico han buscado el incremento de sus utilidades e ingresos a través de un aumento sostenido de los volúmenes de productos para la venta y diversos servicios, o de los márgenes mediante sistemas de incremento de ofertas y de reducción de costos. De esta manera han descuidado la búsqueda al interior de fuentes potenciales de reserva que permitan lograr los mismos objetivos, pero a través de una mejor gestión de sus clientes internos.

Existe un interés manifiesto de la dirección de la UEB Ciudad por tratar de traducir en resultados tangibles los costosos programas de formación y desarrollo de sus recursos humanos. Pero se evidencia la carencia de una herramienta que permita articular las utilidades y el crecimiento de la organización, la lealtad y la satisfacción del cliente externos, el valor de los servicios prestados, que se crea por clientes internos satisfechos, leales (retención) y productivos, y que es resultado de la calidad del servicio interno, propiciada por un liderazgo reconocido.

La creciente necesidad del Marketing Interno constituye un reflejo del renovado interés por el factor humano que se impone en el clima competitivo de hoy día. Existe un movimiento ascendente que conduce al abandono de los modelos de la era industrial para adoptar los correspondientes a la nueva competencia impuesta por la economía de servicios, en la que la lógica del fabricante debe ser sustituida por una nueva lógica empresarial que se le ha llamado “*el saber hacer del servicio*”. La pujante importancia de los servicios, en casi todos los sectores, ha potenciado la idea de que el empleado con buena formación y con una orientación a los servicios es el recurso escaso más importante en un número cada vez mayor de sectores, en lugar de las materias primas, la tecnología de producción o los mismos productos.

Con el desarrollo de las teorías del Marketing de servicios, el Marketing se está transformando, ahora se pone mucho más énfasis en el mantener los clientes y en la venta repetida o venta cruzada a los clientes ya existentes. En ese enfoque, el papel de los empleados es vital, Además, los especialistas del departamento de

marketing no son sólo los únicos recursos humanos dentro del marketing; e incluso, no suelen ser el recurso más importante. Durante los contactos con el cliente estos especialistas de marketing suelen ser superados en un número por una variedad de empleados cuya actividad principal se refiere, principalmente, a producción, entrega, servicio técnico, servicio al cliente y otras tareas tradicionalmente no consideradas de marketing. Sin embargo, las habilidades, la orientación hacia el cliente y el interés por el servicio de esas personas son de suma importancia en la percepción que se hace el cliente de la entidad y de su futura conducta con respecto a nuevas compras.

2.4.1 Valoración de la satisfacción del cliente interno en “La Bolera”

Esta estimación muestra la medida de la eficacia de la entidad, por tanto sus resultados son sumamente importantes. En relación con este punto debe señalarse que los resultados que se mostrarán a continuación son estimados por la determinación de las características que parten de un análisis de trabajo con un grupo de expertos, y no de una retroalimentación directa de los clientes internos. Esto se debe a las características propias del medio en que se desarrolla el trabajo, en este caso un complejo gastronómico – recreativo destinado al servicio extrahotelero, donde la opinión de los clientes internos, no siempre refleja la satisfacción real con respecto al sentir en el desempeño laboral.

En opinión del autor de este trabajo, la decisión anterior permitirá simplificar el tiempo de análisis y, a la misma vez, obtener una información de partida muy superior en calidad a la que se pudiera obtener de la realización de un muestreo directo a los clientes internos, para que los mismos expresen su opinión sobre el tema.

La primera tarea realizada fue la selección de los expertos, utilizándose para ello los criterios siguientes:

1. Lograr que estuvieran representados todos los grupos de interés involucrados dentro del sistema del servicio. Estos grupos de interés son: 1)

dependientes de servicio gastronómico, 2) administradores, 3) grupos de especialistas, 4) cocinero.

2. Lograr una representación por la Empresa Palmares Cienfuegos, la UEB Ciudad y el complejo La Bolera.
3. Conocimientos generales sobre el sistema de trabajo en una red de servicios extrahotelero.

Con vistas a dar cumplimiento a los criterios de selección antes mencionados, se estratificó la población total de personas, conformada por la suma de todos los miembros de cada uno de los grupos de interés (Anexo 2).

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de experto debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza elevado (NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos) La determinación del número de experto se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad, la determinación del número de experto, diez (10) y se muestra en el anexo 3. A partir de aquí y, sobre la base de los criterios de selección anteriormente expuestos, se determinaron los miembros del equipo, según se muestra en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2 Datos de los expertos seleccionados.

No. Expertos	Ocupación	Unidad a la que pertenece
1.	Administrador del complejo	La Bolera
2.	Téc. Act. Recreativas Deportivas	La Bolera
3.	Especialista en contabilidad y finanzas	UEB Ciudad
4.	Especialista en contabilidad y finanzas	UEB Ciudad
5.	Especialista en RRHH	UEB Ciudad
6.	Técnico en Serv. Téc. Para el Turismo	Palmares
7.	Cocinero “B”	La Bolera
8.	Especialista en Alimento + Bebida	Palmares
9.	Especialista en Comerc. Prod. Turístico	Palmares
10.	Dependiente de servicio gastronómico	La Bolera

Fuente: Elaboración propia.

Seleccionados los expertos, previa consulta con los mismos, se convocó a la primera sesión de trabajo, en esta se aplicó la técnica de trabajo Write Storming (modalidad escrita de la Tormenta de Ideas). La convocatoria de trabajo para la sesión se muestra en el Anexo 4.

Criterios emanados de la primera sesión trabajo con los expertos

1. Que todos los empleados tengan excelente relaciones interpersonales.
2. Mayor justeza en la valoración por parte de la administración a los empleados.
3. Rescatar e incentivar la motivación por el trabajo de los empleados.
4. Mejorar las condiciones de trabajo.
5. Estimular las buenas relaciones de trabajo entre las áreas de la instalación.
6. Capacitar debidamente a los empleados.
7. Valoración del servicio por parte de los empleados.
8. Valoración de los sistemas de apoyo por parte de los empleados.

Los criterios obtenidos anteriormente, constituyeron la base de la segunda sesión de trabajo con los expertos. Esta vez la labor se centró en que vertieran su opinión sobre el nivel de importancia que le ofrecían a cada una de los criterios emanados, utilizándose para esto una escala de puntuación de uno (1) a cinco (5) puntos, en la que éste último sería el de mayor nivel. Los objetivos de esta sesión fueron: determinar el nivel de importancia de cada criterio respecto al resto y, determinar si existe concordancia (avalada estadísticamente) entre los expertos.

Para acometer el trabajo se convocó una nueva sesión con los expertos, pasándose a cada implicado las indicaciones de trabajo que aparecen en el Anexo 5.

Los resultados de la segunda sesión, fueron procesados con el software estadístico SPSS Statistics versión 19.0, determinándose que realmente existía concordancia entre los expertos, Anexo 6, pues para un nivel de confianza

establecido del 5% la prueba arrojó como resultado que para un p-valor de 1%, es aceptable la concordancia.

Adicionalmente, se determinó el nivel de importancia de cada criterio (tabla 2.3), según el orden de mayor a menor rango, mostrándose que el criterio más apreciado por todos los expertos es que todos los empleados deben recibir con la misma justeza la valoración por parte de la administración. En segundo lugar, está la valoración de los sistemas de apoyo por parte de los empleados, seguido por la mejora de las condiciones de trabajo, siendo estas las más significativas para los expertos.

Tabla 2.3 Orden de importancia de los criterios según los expertos

Orden de importancia	
1.	Mayor justeza en la valoración por parte de la administración a los empleados
2.	Valoración de los sistemas de apoyo por parte de los empleados
3.	Mejorar las condiciones de trabajo
4.	Que todos los empleados tengan excelente relaciones interpersonales
5.	Capacitar debidamente a los empleados
6.	Rescatar e incentivar la motivación por el trabajo de los empleados
7.	Valoración del servicio por parte de los empleados
8.	Estimular las buenas relaciones de trabajo entre las áreas de la instalación

Fuente: Elaboración propia.

A partir de aquí se decidió aplicar un cuestionario escrito a todos los empleados (clientes internos) del Complejo La Bolera (Anexo 7). Aplicada la encuesta, los resultados son procesados en el paquete estadístico SPSS Statistics versión 19.0 (anexo 8), determinándose el porcentaje de cada criterio según los empleados, estimándose así, la satisfacción de los clientes internos de la unidad (tabla 2.4).

Resultado de la encuesta aplicada

Finalizada la aplicación de la encuesta, se realiza un análisis de la información obtenida:

- El 71,4% plantea que la valoración del desarrollo de su trabajo es baja por parte de la administración, en tanto sólo el 28,6% aprecia que es regular.
- El 78,6% asume que los sistemas de apoyo tienen un bajo impacto en el servicio y el 21,4% determinan que regularmente inciden.
- El 64,3% de los encuestados opinan que son buenas las condiciones de trabajo y tan sólo el 35,7% argumentan que son regulares.
- El 35,7% plantean que las relaciones interpersonales son medianamente buenas, mientras que el 28,6% deciden que son totalmente bajas.
- El 78,6% piensan que la capacitación debe ser alta para el desempeño del servicio brindado y un 21,4 que debe ser regular.
- El 28,6% opina que la motivación actualmente es medianamente alta y un 42,9% estiman que es baja.
- El 50% de los empleados valora que el servicio brindado es regular, pero el 28,6% aprecia que es bueno y un 21,4% estiman que es bajo.
- Para la relación entre áreas en la unidad, existe un 42,9% que plantea que actualmente son bajas, el 35,7% asume que es regular y tan sólo un 21,4% del total de empleados estiman que son buenas.

Tabla 2.4. Resultados de la encuesta a los clientes internos

Criterios a evaluar	PORCENTAJE		
	Alto	Medio	Bajo
1. ¿Es justa la valoración de su trabajo por parte de la administración?	-	28,6	71,4
2. ¿Cómo valora usted el trabajo de los sistemas de apoyo?	-	21,4	78,6
3. ¿Cómo son las condiciones de trabajo?	64,3	35,7	-
4. ¿Cómo valora usted las relaciones	35,7	35,7	28,6

interpersonales?			
5. ¿Qué nivel de capacitación usted asume que debe tener para desempeñar su labor?	78,6	21,4	-
6. ¿Qué nivel de motivación o incentivo usted percibe por parte de la administración?	28,6	28,6	42,9
7. ¿Cómo valora usted el servicio que brinda?	28,6	50,0	21,4
8. ¿Actualmente cómo son las relaciones de trabajo entre las áreas de la unidad?	21,4	35,7	42,9

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Análisis descriptivo de Indicadores de Rendimiento en “La Bolera”

Los indicadores que a continuación se analizaran, se tomaron en consideración a partir del criterio de Harrington, James H. (1985), compartido por el autor de este trabajo, de que cualquier organización para ser líder debe cumplir con ellos. Estos indicadores dan una medida de eficiencia, eficacia y adaptabilidad de la organización en el entorno en que se mueve.

2.5.1 Rendimiento sobre los activos (ROA)

Este indicador muestra la cantidad de unidades monetarias que se ingresan por una invertida para mantener funcionando el negocio. Se considera un negocio triunfador cuando genera más de \$0.06 CUC por uno invertido. El ROA reúne primero el *margen de utilidad neta*, el cual mide la rentabilidad en ventas de la empresa, con la *rotación de activos totales*, la cual indica la eficiencia con que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas.

El ROA permite a la empresa dividir su rendimiento en componentes de ganancias en ventas y de eficacia de uso de activos. Por lo común una empresa con un margen de utilidad neta bajo tiene una rotación de activos totales alta, lo cual da como resultado un rendimiento razonablemente bueno de activos totales.

En el entorno cubano de la Red Extrahotelera Palmares este criterio no es del todo válido, debido a los altos márgenes de contribución presentes en los precios, por lo tanto, como no se tiene un patrón de referencia, se compara el comportamiento entre los centros de costo del complejo La Bolera (Tabla 2.5).

Partiendo de la multiplicación del *margen de utilidad neta* de las áreas por la *rotación de activos totales* calculamos el Rendimiento Sobre los Activos (ROA por sus siglas en inglés) en cada área del complejo.

Tabla 2.5 Comportamiento del Rendimiento Sobre los Activos en cada área al cierre de 2012

Centro de Costos	ROA
Fuente de Soda	2,62%
Punto de Venta al paso	2,98%
Restaurante – Cafetería	1,94%
Sala de Juegos	2,15%

Fuente: Elaboración propia

Si realizamos un análisis comparativo entre las cuatro áreas principales que conforman el complejo La Bolera se observa que el Restaurante – Cafetería posee un nivel inferior en los ingresos seguido por la Sala de Juegos, quedando demostrado la desproporción de las ventas en las áreas primordiales del complejo.

Ventas por empleados

En este indicador podemos observar la capacidad de ventas por empleados en las áreas de servicio, haciendo una comparación entre ellas podemos inferir como resultado, la dimensión del esfuerzo realizado por cada uno de ellos (tabla 2.6).

Tabla 2.6 Ventas por empleados

Áreas	Ventas por Empleados en 2012	Participación Anual (%)
Punto de Venta	143531,20	45,33
Fuente de Soda	62171,00	19,64
Sala de Juegos	67142,65	21,21
Rest. – Cafet.	43752,15	13,82

Fuente: elaboración propia

2.6 Diseño de la superficie comercial

El reparto de la superficie del servicio entre las diferentes áreas de actividad responden a la necesidad de cumplir básicamente dos objetivos, que en determinados tipos de establecimientos pueden resultar hasta contradictorios: a)

optimizar la circulación de la clientela y b) facilitar el servicio, ofreciendo una impresión de rapidez y comodidad.

Además, la distribución que se realiza de la superficie de servicio depende de la política de diferenciación y posicionamiento de la instalación, si quieres ser percibido como un punto de prestigio, económico, con variedad de existencia o bien como una unidad de espectáculo o entretenimiento.

Aspectos estructurales del interior de la instalación como la distribución de los tabiques, columnas, iluminación, ventilación, etc., son piezas fundamentales que favorecen o dificultan el desarrollo de las técnicas de merchandising.

La concepción del espacio para el servicio debe ser tratada en dos ejes distintos pero al mismo tiempo complementarios entre sí: un eje objetivo de carácter cuantitativo referido al uso de ratios y un segundo eje referido a la estrategia del establecimiento, que se corresponde con decisiones más subjetivas de carácter cualitativo respecto a la distribución de la superficie para el servicio.

- En relación al **eje objetivo**, cualquier superficie de servicio por pequeña que sea debe dominar los principales ratios de rendimiento por metro cuadrado, tanto en la totalidad de la instalación, como por áreas de actividad. Cada organización de servicio turístico puede delimitar sus propias normas de rendimiento de superficie a partir de la observación de una muestra interna suficiente. Mounton (1993:48) propone una metodología que permite concretar el reparto de la superficie para el servicio de un establecimiento, donde una organización puede seguir el procedimiento siguiente:
 1. Hacer un recuento de los establecimientos representativos, para establecer la muestra interna.
 2. Extraer la cifra de facturación anual por área de actividad y relacionarla con las superficies existentes.

3. Sacar la media aritmética que permite establecer normas o datos de referencia.
 4. Calcular el reparto de las superficies del establecimiento estudiado, relacionando las normas de rendimiento con los objetivos de cifra de facturación por áreas.
 5. Se puede completar añadiendo el rendimiento del margen bruto por metro cuadrado de superficie para el servicio.
- En relación al **eje subjetivo**, es necesario que cada sector de la distribución practique una verdadera política de diferenciación frente a la competencia; política que puede intervenir en diferentes ámbitos: precios, servicios, ambiente, surtido, modo de abastecimiento... y en la concepción de los propios establecimientos.

La disposición de la superficie es un aspecto muy importante en la gestión comercial de todo tipo de establecimiento, que adquiere especial relevancia en las áreas de servicios gastronómicos y recreativos.

La disposición configura de forma decisiva la imagen que reciben los clientes. Martineau (1958:47) fue pionero al indicar que *“el establecimiento comercial posee una imagen única, de la misma forma que cada individuo tiene una personalidad propia”*. La imagen está descrita como la forma en la que la instalación se define en la mente de los clientes, en parte por cualidades funcionales y en parte por un aura de atributos psicológicos.

Las *cualidades funcionales* son los elementos materiales que el consumidor utiliza para comparar los establecimientos: diversidad, niveles de precio, disposición del establecimiento, etc., mientras que los *atributos psicológicos* se sitúan en un plano emocional, refiriéndose a sentimientos variados: amistad, excitación, interés, etc.

Además de la importancia que la disposición del espacio comercial tiene en la percepción de los clientes, no se puede olvidar que su función es facilitar las ventas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: conseguir la máxima

circulación por toda la superficie de servicio, equilibrar las ventas de productos con margen pequeños, facilitar las ventas por impulso, y establecer un circuito de servicio buscando la graduación lógica de los deseos de la clientela, mediante la colocación de anuncios en líneas concebido en función de un encadenamiento de ideas que despierten sugerencias complementarias (*category managment*).

La consideración de estos aspectos fundamentales permitirá que la instalación sea un emplazamiento atractivo y cómodo para los clientes y conseguir, en razón de la utilización óptima del espacio disponible, el mejor volumen de ventas y beneficios de explotación.

En este sentido La Bolera cuenta con una vasta área de servicio en la cual el más representativo es la sala de juegos, con una superficie de 60 m de largo y 30 m de ancho, seguido del área de cafetería – restaurante con 40 m², el área de Fuente de Soda con una superficie que forma un triángulo recto para su servicio, de 6 m en cada cateto y 8.5 m en la hipotenusa, así como, el área del punto de venta al paso con una superficie de 4 m de largo por 2 m de ancho siendo la más pequeña del complejo (figura 2.2).

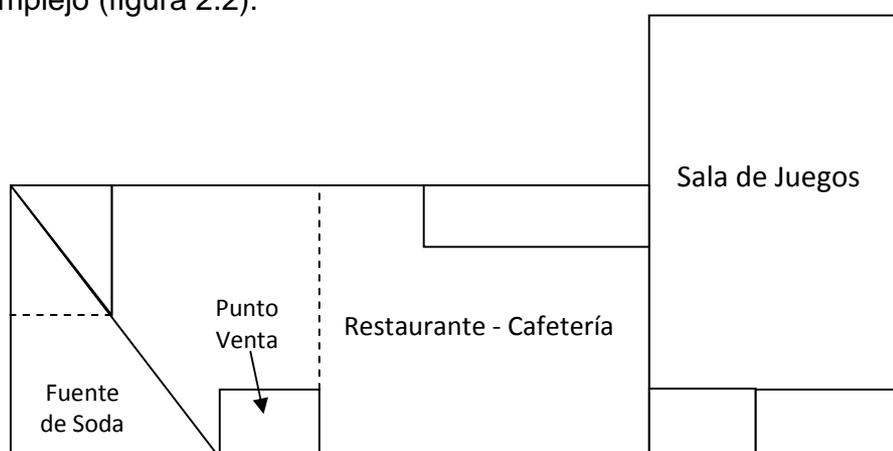


Figura 2.2 Estructura del Complejo “La Bolera”.

Fuente: tomado de ficha técnica del inmueble.

2.6.1 Situación de las áreas

De acuerdo con la superficie para los servicios disponibles, la modalidad de diseño e implantación decidida en el comercio así como la distribución de zonas

calientes¹ y las zonas frías², en específico se determinan como zonas calientes en primer lugar el área del punto de venta al paso y la fuente de soda, en tanto, las zonas frías en el complejo tiene su máximo exponente en el área del restaurante–cafetería, seguido de la sala de juego.

Existen además algunos aspectos y restricciones derivadas de las características de los servicios y del comportamiento de los clientes respecto a los distintos tipos de ofertas que componen las áreas, que complican la decisión sobre la localización de las áreas dentro del complejo, los mismos son:

- Se prohíbe la circulación de los consumidores entre las áreas del complejo.
- Presenta horarios diferenciados entre las áreas de servicio.
- Deficiente climatización en todas las áreas de servicio.

2.6.2 Configuración del itinerario

El sentido de la circulación o itinerario seguido por un cliente en el itinerario de un establecimiento depende de factores tan diversos como la situación de la puerta de entrada y de salida, la disposición de las áreas en el interior, la colocación y ubicación de los productos y equipos imán – considerados como servicios brindados con frecuencia, muy anunciados, casi siempre con bajo margen y que ejercen una considerable atracción, además de hacer resaltar a los productos situados en su proximidad – y finalmente, los elementos de señalización que guían y facilitan la circulación.

Disposición de las áreas

La distribución y colocación de las áreas de servicio tienen una gran incidencia en la orientación de la circulación e importantes consecuencias en la imagen del establecimiento. En este sentido, es fundamental determinar un tipo de disposición de las áreas que ayude al establecimiento a conseguir parte de sus objetivos de rentabilidad e imagen del mismo.

¹ Emplazamientos donde la oferta de cualquier servicio es mayor por metro lineal que la media del establecimiento

² Lugares del establecimiento cuyo rendimiento en el nivel de ventas está por debajo de la media general

- *La disposición libre* como su nombre indica, consiste en la conformación de las áreas sin seguir ninguna forma regular. La principal ventaja radica en la creatividad, lo que permite dotar al establecimiento de un estilo peculiar, transmitiendo a los clientes una imagen de calidad diferencial.
- *La disposición abierta*, consiste en crear un espacio comercial completamente abierto, rodeado únicamente por paredes exteriores, lo que permite la visualización total de las áreas de servicio desde cualquier punto del establecimiento, sin ningún obstáculo que dificulte la visión. Este tipo de distribución implica que no exista separación entre las distintas divisiones de la instalación, lo que puede crear una cierta confusión al cliente que puede ser compensada por una correcta señalética interior.
- *La disposición cerrada*, consiste en dividir la instalación por sectores o secciones, dotando a cada una de ellas cierta identidad por su estilo, color, iluminación y ambiente. Implica separaciones entre las divisiones fijadas mediante paredes y expositores, lo que lógicamente supone mayores costes que la división abierta.
- Disposición mixta: no obstante, cabe la posibilidad y de hecho existen establecimientos que combinan varios tipos de disposición de las áreas, por sectores de actividad, beneficiándose de las ventajas que reporta cada una de ellas en la percepción de los consumidores.

Actualmente en La Bolera se concibe una configuración para el itinerario de los clientes de disposición mixta, por lo cual los consumidores del área restaurante – cafetería tienen acceso al área de fuente de soda, y no así a la sala de juegos, teniendo que salir del complejo y buscar la entrada correspondiente a la misma y de igual forma los clientes de la sala de juegos, para llegar tanto al punto de venta, al restaurante – cafetería y por ende a la fuente de soda.

Elementos de señalización

Existen numerosos elementos de información en un establecimiento que facilitan la orientación rápida y eficaz de los consumidores en el interior de la instalación, además de tener una gran importancia desde el punto de vista de la imagen que transmite la misma.

Entre estos elementos destacan: los carteles, los rótulos, planos de la instalación, paneles, flechas, líneas continuas o discontinuas en el suelo, folletos, indicadores de áreas, productos, información, escaleras y/o ascensor, servicios sanitarios, teléfonos, salida de emergencia, etc. También la megafonía puede actuar como señalética sonora, orientando a los clientes sobre la ubicación de determinadas ofertas de servicio, etc.

Un establecimiento que contenga elementos que permitan la rápida visualización de las diferentes secciones y servicios que ofrece, propicia un clima agradable y facilita las compras, con una gran repercusión en la imagen de la instalación (Chétochine, G. 1994).

Aunque todavía en el complejo La Bolera de Cienfuegos existen divisiones entre las áreas de servicio y son los empleados los que ayudan a los consumidores en su itinerario y permanencia en la instalación, se aprecia una carente falta de elementos de señalización tanto en la orientación de las áreas de servicio, así como, en áreas de servicio sanitario, teléfonos y salidas de emergencias.

CAPÍTULO III: Aplicación de un procedimiento para la Confección de un Plan de Marketing Interno en “La Bolera” de Cienfuegos

El presente capítulo tiene como objetivo describir y aplicar un procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno en “La Bolera” perteneciente a la UEB “Ciudad” adscrita a la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

3.1 Importancia del Endomarketing para el sector del turismo

En Cuba el sector del turismo ha ido cobrando cada vez mayor peso en la composición del Producto Interno Bruto, frente al drástico descenso en agricultura, pesca y ganadería por una parte y de industria y energía por otra, se observa un gran crecimiento en servicios.

El hecho de que suponga un porcentaje elevado en el recibimiento de turistas, hace que el sector del turismo tenga tanta importancia en el país, por tanto para poder competir y ser productivos, con independencia de que se puedan potenciar otros sectores, uno de los retos es mejorar la calidad de la prestación de los servicios en el turismo. En buena medida eso se consigue potenciando la capacitación del personal de servicio de las empresas.

Las empresas, y de manera especial, las empresas de servicio, a la hora de confeccionar su marketing han de tener en cuenta al personal como elemento clave si quieren estar orientadas a servir a sus clientes. Esta es una tarea específica que puede desarrollar el Marketing Interno. Por muy sofisticados que sean los procesos de una empresa y por mucho apoyo tecnológico que tengan, en la mayoría de las empresas de servicios, tarde o temprano el cliente tendrá que interactuar directamente con algunos de sus empleados, y el resultado de esa interacción va a constituir siempre un elemento muy importante en la experiencia y percepción global por parte del cliente respecto al servicio recibido.

Por tanto, el nivel de orientación al servicio que una empresa tenga, se podrá medir por la calidad del servicio del personal que esté en contacto con el cliente y por la experiencia en la recepción del servicio que obtengan los clientes mediante

la calidad percibida. La orientación al servicio, es algo poco estudiado y a juicio del autor constituye un elemento esencial de la orientación al cliente.

Las empresas que quieran estar orientadas al servicio han de poner el foco de atención en sus empleados y convertir esto en uno de los pilares básicos de la estrategia de Marketing de toda la organización. Por tanto las empresas, a la hora de elaborar su Plan de Marketing deberían también, en la medida de lo posible, incluir un Plan de Marketing Interno. Pero sin perder de vista los resultados económicos pues sería un error centrarse en las necesidades de los empleados y no desarrollar al mismo tiempo, al menos, el mismo interés por identificar y atender las necesidades de los clientes externos con lo que solo se conseguiría aumentar los gastos generales sin que se produjera un aumento de los beneficios (Stauss, 1995).

El Marketing Interno puede afectar directamente al nivel de motivación de los empleados y por tanto a su satisfacción laboral. Además influye indirectamente en el nivel de compromiso. Esto facilita un mejor desempeño y por tanto ha de tener un impacto positivo en la cuenta de resultados. Por tanto, la aplicación de recursos al Marketing Interno, en términos generales, se podría considerar rentable, con el consiguiente retorno de la inversión.

Consideramos que la mejor manera de manifestar ese respeto al individuo es realizar una seria y comprometida política de Marketing Interno.

Otro aspecto señalado por autores como Porras y Collins (1994) es la innovación, que está cobrando cada vez más importancia. En este sentido, hoy día, se propone como reto para mejorar la productividad y salir de la crisis económica, el potenciar una dirección de los recursos humanos enfocados al fomento de la innovación. Este enfoque a los empleados – clientes internos – supone formar en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

El sector del turismo en Cuba no queda exento de la era tecnológica en la que vive el mundo actualmente, según señala Carlota Pérez (2009) profesora de Cambridge, en los últimos 240 años han habido cinco revoluciones que marcan el

desarrollo industrial en diferentes épocas (figura 3.1) y puntualiza que actualmente se vive la era de la informática y las telecomunicaciones.

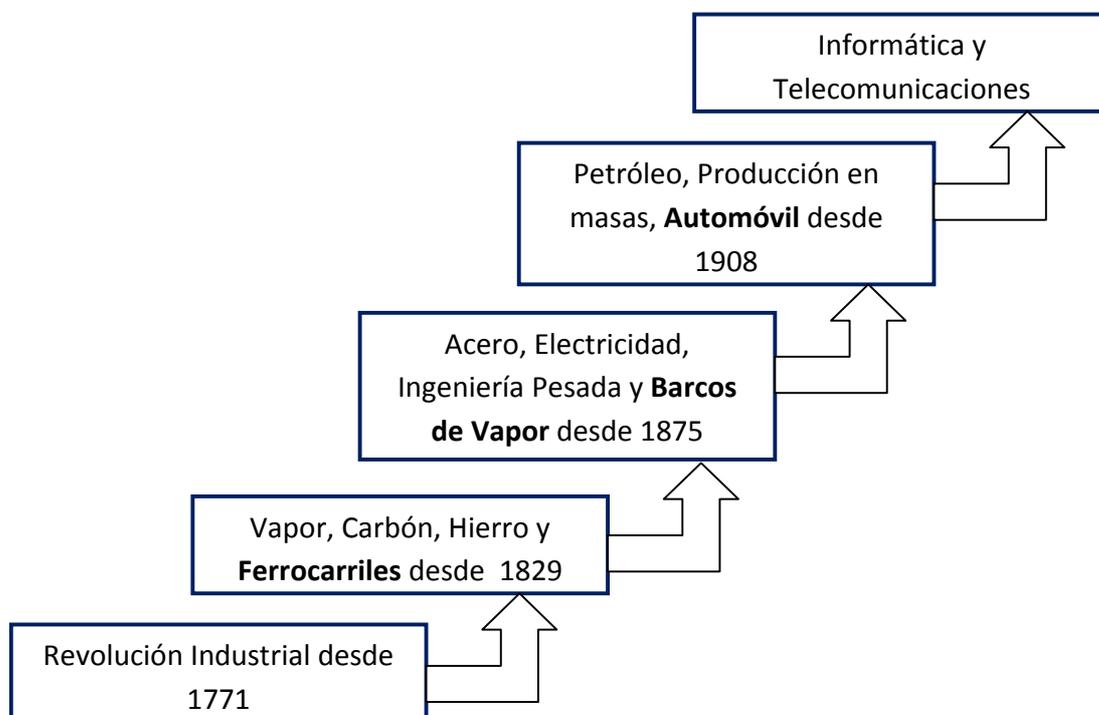


Figura 3.1 Cinco revoluciones tecnológicas en 240 años.

Fuente: elaboración propia, según ideas Pérez, C. (2009).

En la actualidad las empresas que quieran ser competitivas han de dedicar esfuerzo y energías suficientes para orientar a sus empleados en todo lo referente a las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. En concreto la manera en que las empresas desarrollen un “*Business Intelligence*”, va a constituir una importante ventaja competitiva. Aquí juega un papel esencial el Marketing Interno.

Además, uno de los factores que más influyen en las percepciones de los empleados – clientes internos – es el estilo de dirección de quienes toman decisiones en la empresa. Siempre se ha dicho que las personas “no se van de las empresas si no de los jefes”. El estilo de dirección influye positiva o negativamente sobre el estado de ánimo de los empleados. En este sentido la normativa ISO 9001 sobre la calidad, en las versiones de los años anteriores ha estado muy centrada en varios principios entre los que destacaba la orientación a cliente como

uno de los pilares de la calidad. Sin embargo en la reciente versión de la ISO 9001 de 2008 cambia ese enfoque y se orienta hacia la responsabilidad de los directivos. Al mirar más hacia dentro de la organización se está buscando, a nuestro juicio y de manera implícita, este enfoque hacia el Marketing Interno.

En toda acción comercial se busca contar con el apoyo de buenos prescriptores, los mejores prescriptores de una empresa son sus empleados fieles y satisfechos. Sobre ellos no debería faltar de manera prioritaria un completo y detallado Plan de Marketing Interno.

3.1.1 Interés en el sector extrahotelero

Se eligió el sector extrahotelero para realizar esta investigación por la importancia del Marketing Interno en las empresas de turismo y en concreto, en aquellos sectores en los que la interacción entre clientes y empleados tiene especial relevancia.

En el proceso de servicio, el cliente del sector extrahotelero juega un papel importante. La prestación del servicio y las variables analizadas contribuyen a ese proceso: el papel de los empleados en la imagen prestando servicio, la relación con el cliente externo, la importancia de la comunicación entre supervisores y empleados; el papel del entrenamiento en los empleados; el interés de la dirección y el intercambio de valor entre la empresa y empleados, entre otros, son elementos que condicionan el marketing interno, pues en el proceso de servicio intervienen los aspectos tecnológicos, los humanos y la interrelación de los elementos de ambas naturalezas.

3.2 Selección y evaluación del procedimiento endomarketing

El cliente es el centro sobre el que la organización sustenta sus acciones. Las estrategias, planes y procesos se orientarán hacia el incremento de la satisfacción de los clientes y la captación y fidelización de los mismos. Las mediciones periódicas y objetivas servirán para conocer el nivel de la satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras. El análisis

de estos resultados permitirá la implantación de los planes de acción correspondientes (S. Labastida 2006).

Todo el personal de la empresa, tanto los comercializadores como quienes realizan otras funciones, deben reconocer el principio de orientación y servicio al cliente que sustenta el concepto de marketing. La orientación hacia el cliente se fomenta por medio de la capacitación y la educación, y manteniendo abiertas las líneas de comunicación en toda la empresa.

En el enfoque endomarketing, cada empleado tiene dos grupos de clientes: los externos y los internos. La primera de las condiciones para su integración en la empresa depende de la mayor o menor convergencia de sensibilidad y apreciación que tengan los miembros del equipo de dirección en su forma de ejercer su función y más en particular de dirigir al personal, de su actitud para aceptar el principio de que en materia de gestión de personal, nada puede ser impuesto.

Para realizar la confección de un plan de marketing interno, existen varios procedimientos adecuados, pero son pocos en comparación con otras metodologías existentes para otros propósitos. Seguidamente se describen los más representativos, además de algunas observaciones necesarias.

3.2.1 Procedimiento propuesto por Flamenco E., Lemus F. y Viana P. (2002)

En este procedimiento los autores proponen la repercusión que tiene el nivel de satisfacción de los clientes internos (empleados) en la satisfacción de los clientes externos de las empresas, se apoyan en un análisis del mercado objetivo, que da como resultado la necesidad del uso de estrategias de endomarketing que permita a las empresas competir por sus clientes internos y externos. Logrando así un beneficio para las empresas en la mejora de la satisfacción del cliente externo que conllevará a las empresas a ser competitivas dentro del mercado.

El mismo consiste en desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades del cliente interno y que contribuya al desarrollo competitivo de la empresa a través de la satisfacción permanente de los clientes internos y por último, desarrollar

mecanismos de evaluación que peritan conocer las necesidades del cliente externo para lograr su satisfacción plena.

3.2.2 Procedimiento propuesto por Conde Pérez, Ernesto M. (2006)

El autor propone cuatro etapas, comenzando por la etapa de *análisis* que contempla el análisis del entorno y del cliente interno mediante la utilización del sistema de marketing interno y la segmentación del mercado interno. La *planificación* supone el proceso de adecuación y la elaboración de las decisiones estratégicas, y su plan de acción para alcanzar un mejoramiento de la satisfacción del cliente interno. La *ejecución* de las decisiones estratégicas permitirá una efectiva comunicación y motivación del personal. El *control* permite comprobar el estado anímico de la organización y la medida en que se ha cumplido el plan de acción diseñado.

3.2.3 Procedimiento propuesto por Barranco F.J. y Levionnois M. (1993)

En el presente los autores realizan un análisis para el desarrollo del marketing interno, considerando que el mismo se enraíza progresivamente en la empresa en torno a la búsqueda y aparición de los dos efectos, el de aseguramiento y valorización que harán emerger naturalmente al tercero, el de identificación. Así cada fase del marketing interno corresponde, en su puesta en práctica, a uno de sus efectos.

El *aseguramiento* se obtendrá en la Fase uno, de los estudios del mercado interno. La *valorización* tendrá lugar en el momento de comunicar el proyecto de empresa (Fase dos). La *identificación* podrá apreciarse en el momento de la incitación hecha al personal para participar activamente en el desarrollo de la empresa (Fase tres).

3.2.4 Procedimiento propuesto por Ruiz de Alba J.L. (2010)

En este procedimiento se desarrolla un concepto muy interesante en la línea de una conciencia interna de clientes internos relacionada con la calidad de los

servicios internos. Utiliza los términos de “cliente interno” y también de “proveedor interno”. Identifican los siguientes pasos:

1. Crear conciencia sobre la calidad de los servicios internos.
2. Identificación de clientes internos y proveedores internos.
3. Identificación de las expectativas del cliente interno.
4. Comunicación de estas expectativas y discusión de dificultades y posibilidades de atenderlas.
5. Implementación de cambios en comportamientos por parte de proveedores internos para garantizar nivel de servicio requerido.

3.2.5 Procedimiento propuesto por S. Labastida (2011)

En esta investigación se ha seleccionado el procedimiento, diseñado por S. del Villar Labastida, para la confección de un plan de marketing interno, el mismo se ajusta, en gran medida a las empresas de servicio hotelero y extrahotelero, debido a que está estructurado en sólo dos fases estrictas, que abarcan todo el contexto del mercado interno de una empresa en relación con los empleados. La aplicación de cuatro pasos relacionados en su despliegue, a través, de los objetivos, análisis y herramientas a usar en ellos, facilita el perfeccionamiento del funcionamiento entre las secciones o sectores, agilizando a su vez el cumplimiento de compromisos evaluados entre los empleados y la administración.

3.3 Análisis para la aplicación del procedimiento

La década de los 90s del siglo pasado significó una continuidad del análisis y enriquecimiento de las ideas acerca del cliente interno. Aquí se destaca, en particular una definición propuesta por Juran (1992), que en el orden práctico general y particular tiene una importancia trascendente. Este autor define al cliente como alguien que es impactado por el producto o por el proceso, significando además, que el cliente puede ser interno y externo.

Lo más significativo en la definición introducida por Juran radica en el hecho de que ahora el concepto de cliente en general y de cliente interno en particular se

asocia al concepto de proceso. Y es una idea que, sin lugar a dudas ha sido retomada en una y otra ocasión por los redactores de las distintas versiones de ISO 9000.

Así por ejemplo, en la versión del año 2000 se dice que un cliente es una organización o persona que recibe un producto y que éste (el cliente) puede ser interno y externo. La norma define también al producto como resultado de un proceso y a éste como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada (inputs) en elementos de salida o resultados (outputs).

Del siguiente planteamiento se pueden extraer dos ideas relevantes:

Primero: Todo proceso representa un conjunto de actividades encaminadas a un fin, y mientras más adaptadas estén las mismas al fin previsto, más **eficaz** será el proceso.

Segundo: Tratándose de entradas que se transforman en salidas mediante las actividades combinadas, se pueden prever las siguientes situaciones:

- Si las Salidas = Entradas existe un punto de equilibrio.
- Si las Salidas > Entradas existe una rentabilidad.
- Si las Salidas < Entradas existe pérdida.

Tratándose de servicios, las expresiones serían las mismas sólo que teniendo en cuenta que tanto las entradas como las salidas están constituidas, además, por el cliente y en ese sentido habría que definir cuáles serían los objetos de comparación. En resumen, lo que si podemos afirmar como resultado del análisis es que todo proceso tiene que ser *eficaz y eficiente*. Más tarde se verá que tiene que ser, además, *competitivo*.

Para continuar con el análisis, hay que referirse ahora a un autor que introduce nuevas ideas al enfocar la mercadotecnia interna desde otra perspectiva, nos referimos a Varey (1995), quien complementa lo que hasta ahora se había

trabajado en los años ochentas y noventas al hacer hincapié en la *calidad del servicio interno*, que proporciona un empleado a otro.

Apoyándose en la noción de encadenamiento, Varey (1995) señala que desde esta perspectiva un proceso particular y varios procesos concatenados, están formados por una serie de pasos, los que pueden ser captados a través de determinadas herramientas gráficas como son, por ejemplo, los diagramas de proceso y los diagramas de flujo, pero lo más significativo consiste en subrayar que estos pasos constituyen una cadena de transacciones del servicio interno que culmina en los *momentos de verdad*, en el escenario, cuando el personal de contacto proporciona un servicio a los clientes internos. El análisis se completa cuando el autor refiere que en cada eslabón de la cadena uno o más miembros del personal de apoyo son *proveedores* de un *cliente interno*, la siguiente persona en la cadena.

En la versión citada de ISO 9000:2000 se subraya que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Aquí la idea nos lleva de nuevo a la noción de encadenamiento y ésta a la de proveedor, sobre el que la norma dice que puede ser, al igual que el cliente, interno y externo, identificándolo con la organización o persona que proporciona el producto/servicio.

Es importante establecer que el implementar un plan de marketing interno no logrará espontáneamente aumentar la motivación del personal la cual es propiedad exclusiva e intransferible del individuo, pudiendo solamente ser estimulada por una serie de factores que, en conjunto o combinados en proporciones a la medida de cada persona, podrán aumentar su percepción de valor de su motivación individual.

Con base al análisis anterior, en opinión del autor se aplica el siguiente procedimiento en la Instalación “La Bolera” de Cienfuegos, el mismo presenta dos fases (figura 3.2), en la primera fase se realiza un diagnóstico donde se establece las actividades a realizar, con miras a obtener un documento con información útil y coherente con la realidad de la organización, que permita la definición de los

objetivos y estrategias aprovechando las fuerzas y oportunidades, y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas presentes dentro de la organización y en una segunda fase se realiza un plan de la acción en la cual, una vez se cuenta con el diagnóstico, que utilizando el lenguaje médico no sería otra cosa que una radiografía interna de la organización, con la cual se puede observar las fuerzas, debilidades, capacidades y las amenazas de la misma.

3.4 Descripción del Procedimiento

El procedimiento propuesto, se muestra de manera sintetizada en la tabla 3.1, compuesto por cuatro pasos esenciales que responden a las dos fases anteriormente diseñadas y que su aplicación dará lugar a la confección de un plan de marketing interno para la mejora de los procesos internos de intercambio en organizaciones.

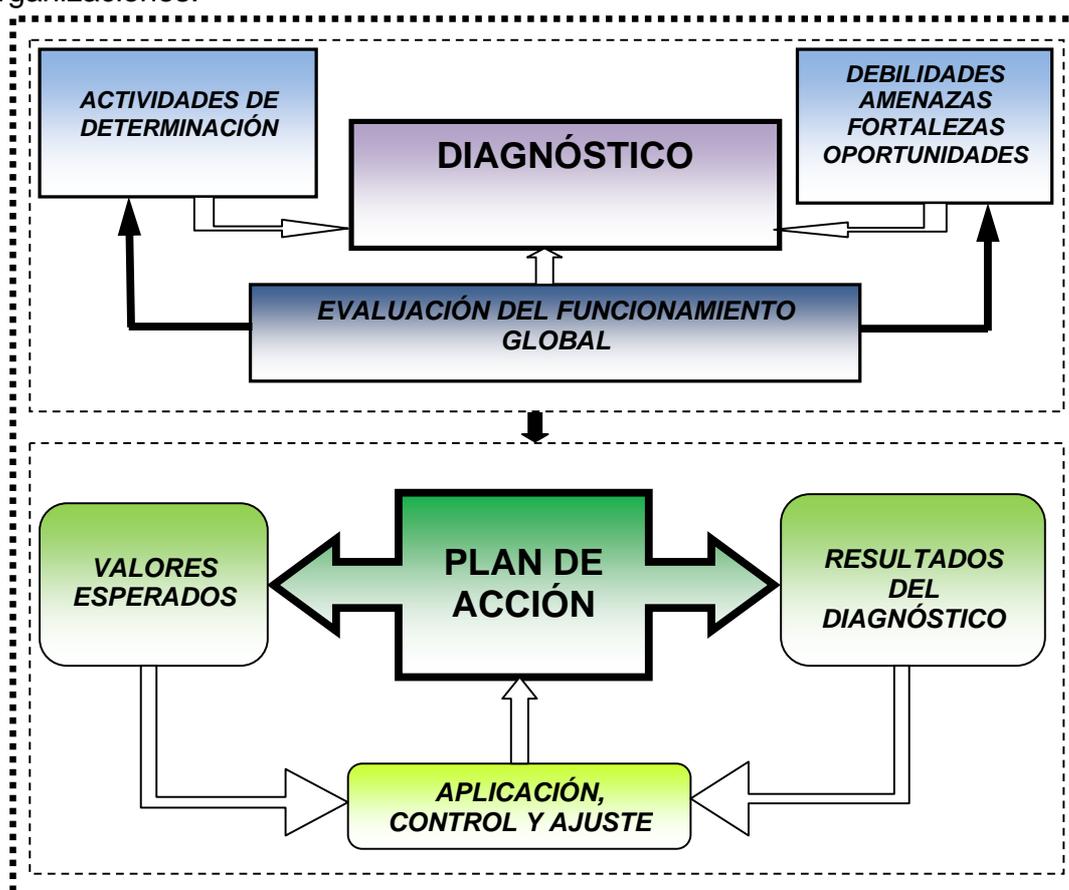


Figura 3.2 Procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno.
Fuente: tomado de S. Labastida, Alexis (2011).

Tabla 3.1 Procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno.

Pasos	Objetivos	Análisis	Herramientas
Paso 1: Análisis del Entorno.	Definir con claridad lo que sucede al exterior de la entidad.	Análisis comparativo con otras organizaciones	Estudio de comparación de Marketing.
Paso 2: Estudio del Mercado Interno.	Estudio al interior de la organización.	Metodología investigativa psicosociolaboral	Encuestas, Entrevistas, Phillips 66
Paso 3: Proceso de adaptación	Ajuste de los recursos de la organización y sistemas.	Implantación de una política de adecuación.	Diagrama de flujo, Matriz DAFO, Paneles de trabajadores.
Paso 4: Control del Plan	Se establecen las bases del Plan del Marketing Interno.	Análisis de la eficacia de las políticas establecidas	Reunión de consenso, 5W y 2H.

Fuente: tomado de S. Labastida, Alexis (2011).

A continuación se describen los pasos del procedimiento. Además, se recomiendan algunas de las herramientas que se pueden utilizar en cada uno de los pasos.

Paso 1: Análisis del Entorno.

Objetivo: Definir con claridad lo que sucede al exterior de la entidad.

Análisis: Análisis comparativo con otras organizaciones.

Fundamentación

En todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo que sucede al exterior de la empresa. En esta fase se tomara apoyo en: los diversos planes de marketing interno que hayan adoptado otras organizaciones - no para acogerlas e implantarlas sino aprovechar aspectos que puedan dar utilidad para la organización en la que se está; Indicadores, documentos de organizaciones gremiales del sector.

Los factores que se suelen analizar en este paso son, aquellos que permiten la clasificación de la empresa por las características de su plantilla, políticas retributivas, de selección, formación y promoción, el tamaño de la organización e

indicadores del negocio, la comunicación Interna, todos estos aspectos son elementos de análisis comparativo.

Herramientas que pueden ser útiles: Estudios de comparación de Marketing.

Paso 2: Estudio del mercado interno.

Objetivos: Estudio al interior de la organización.

Análisis: Metodología investigativa psicosociolaboral.

Fundamentación

Una vez, se tiene un conocimiento del entorno externo, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno. Normalmente, en este proceso se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas o los Phillips 66¹, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.

Herramientas que pueden ser útiles: Encuestas, Entrevistas, Phillips 66, etc.

Paso 3: Proceso de adaptación.

Objetivos: Ajuste de los recursos de la organización y sistemas.

Análisis: Implantación de una política de adecuación.

Fundamentación

Es el acomodo de los recursos de la organización y sistemas. Una vez se conozcan los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.

En este paso, tanto la Comunicación Interna, cuyo objeto es que toda la plantilla conozca los nuevos planteamientos y exigencias requeridas, como las diversas políticas en recursos humanos, es esencial en este proceso tener presente los

¹ Técnica de dinámica de grupo que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo.

diversos convenios establecidos y por ende la fuerza sindical que influyen dentro del sector y directamente a la organización.

Herramientas que pueden ser útiles: Diagrama de flujo, Matriz DAFO, Reuniones de grupos, Paneles de trabajadores, etc.

Paso 4. Control del Plan.

Objetivos: Se establecen las bases del Plan del Marketing Interno.

Análisis: Análisis de la eficacia de las políticas establecidas.

Fundamentación

Se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de marketing interno, se verificará el desarrollo de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este. Los estudios del clima laboral serán de un gran apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa.

Por lo anterior podemos relacionar la palabra Endomarketing con aspectos de la organización como motivación de los empleados, la comunicación interna, la cultura organizacional – valores, las políticas de recursos humanos y retributivas, entre otros.

Es así, como podemos afirmar que el Endomarketing tiene como finalidad prioritaria fortalecer la relación entre la dirección, mandos medios y los clientes internos, para fortalecer entre todos la cultura organizacional, la visión compartida en negocio de la compañía, incluyendo ítems como gerencia, meta, resultado, producto, servicio, calidad, productividad – rendimiento, mercado de acción y la calidad de vida en el trabajo o clima laboral.

Herramientas que pueden ser útiles: Reunión de consenso, 5W y 2H, entre otras.

3.5 Aplicación del procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno

El procedimiento para la confección de un Plan de Marketing Interno, tendrá su aplicación práctica, orientado al cliente interno de “La Bolera” perteneciente a la Sucursal Extrahotelera Palmares de Cienfuegos, con vista, a mejorar los procesos internos de intercambio y por ende potenciar la productividad de la instalación al fomentar la motivación e integración del elemento humano.

3.5.1 Análisis del Entorno de “La Bolera”

Las modalidades o tipologías turísticas que caracterizan al Producto Turístico Bolera están incluidas en la Cartera de Productos, la misma está conformada por varios sitios e instalaciones distribuidas por el territorio, específicamente el complejo “La Bolera” se encuentra en la línea de negocio de *Arte y Entretenimiento* con la marca comercial Bolera. Existen dos grandes grupos o segmentos de mercados bien definidos, ellos son: el turismo libre o individual y el turismo de paquete o movido por las agencias de viajes, en este sentido el libre y el libre nacional son quien garantizan los mayores dividendos de las ventas totales.

Proveedores

El complejo “La Bolera” en su comercialización depende, en gran medida, de los contratos que realiza UEB Ciudad a través del departamento de aseguramiento y compra, el mismo con más de diez proveedores entre compras y servicios, no cubre las expectativas para el servicio que brinda la instalación, tal situación ha originado que no siempre se puedan cumplir con los planes de ventas, así como, con algunos estándares en el servicio.

Rivalidad competitiva

Para analizar la rivalidad entre los competidores existentes en el territorio, se tuvo en cuenta la satisfacción de los clientes y la gestión de la calidad en los servicios de las instalaciones y el nivel de competitividad, con el fin de determinar competidores superiores e inferiores.

Según el análisis consideramos competidores superiores en estos momentos las siguientes instalaciones:

- Club Cienfuegos, es un producto de Palmares Cienfuegos con la marca comercial Propia, tiene dentro de sus atractivos el alquiler de equipos de juegos y renta de motos, así como, dos restaurantes (El marinero y el Café Cienfuegos) de comida internacional y show cooking, una piscina con Snack Bar, además del alquiler de dos canchas para tenis de campo con sus medios de juegos.
- La Cafetería San Carlos, es un producto de Palmares Cienfuegos con la marca comercial cafetería y en la línea de negocio de comida rápida, con productos estrellas como: la hamburguesa San Carlos y la malta con leche condensada que se han mantenido en el mercado como productos de preferencia por los clientes, así como, otros productos a la plancha.
- Pizza Piazza, es un producto de Palmares Cienfuegos que actualmente tiene como marca Propia y fundamentalmente brinda un servicio especializado en comida italiana, además de otros productos grillados.
- Dinos plaza, es un producto de Palmares Cienfuegos con la marca comercial Dinos y en la línea de negocio de comida rápida, la cual comercializa comida italiana, con la lasaña y la pizza como su producto estrella.

Consideramos Competidores inferiores en estos momentos a:

- Restaurantes particulares, localizados en el centro de la ciudad de Cienfuegos con precios bajos y confort creativo; lo que constituye un atractivo para muchos clientes. Sin embargo, estos restaurantes no cuentan con el elevado estándar de servicio, ni con las numerosas facilidades que posee “La Bolera” en su oferta, por lo que no se encuentran a la altura del producto concebido.
- Complejo TropiSur, localizado en el centro de la ciudad de Cienfuegos con

ofertas múltiples en ambas monedas; presenta un show nocturno al aire libre, como su principal atractivo, además de bebidas y gastronomía ligera con bajos precios, a su vez, no tiene un elevado estándar de calidad en el servicio y en general no cuenta con una buena imagen en el mercado.

- Dinos Luisa, es un producto de Palmares Cienfuegos con la marca comercial Dinos y en la línea de negocio de comida rápida, con productos estrellas como: Pizzas y preparaciones con helados.
- Cafetería 37 y 52, es un producto de Palmares Cienfuegos con la marca comercial cafetería y en la línea de negocio de comida rápida, aunque realmente funciona como un punto de venta al paso, además posee un área climatizada para sus ofertas, teniendo alimentos ligeros y cerveza dispensada como sus productos estrellas.

Es bueno destacar en este análisis que a pesar de que “La Bolera” es un producto único en el territorio por tener un área de Sala de Juego con la instalación de dos pistas de bolos automatizados, tres mesas de Billar y varios equipos de juegos electrónicos, no tiene la afluencia de clientes como el Club Cienfuegos, considerado el principal competidor, debido a que oferta mucha más variedad de servicios recreativos y de ocio, además de atractivo servicio gastronómico con vistas excelentes a la bahía y a la ciudad.

3.5.2 Estudio del Mercado Interno de “La Bolera”

Una vez realizado el análisis del entorno, procedemos al estudio del mercado interno, usando como herramientas las entrevistas en profundidad personal y en grupo, debido a las características de la entidad, en esta ocasión “La Bolera” con una plantilla de trece empleados, más un administrador perteneciente a la UEB Ciudad.

Las entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

- Se responsabiliza a la limpiadora de áreas con muchas funciones de trabajo.
- Presencia de dificultades en el suministro de lencería y vajillas provocando insatisfacción en el desempeño laboral de los dependientes.
- Descontento por falta de productos de trabajo para la higiene, limpieza y decoración de las áreas, por causa del bajo presupuesto aprobado para estas funciones.
- Fricción en las relaciones interpersonales debido a la planificación de trabajos oportunos en una misma área plurifuncional.
- Malas condiciones para la elaboración de coctelería y el servicio en el Bar Carmelo de la Sala de Juegos.
- Pudieran mejorar el servicio orientado al cliente externo en la Sala de Juegos, si aumentara la capacidad y repararan los equipos de juegos dañados, aumentando la productividad en el área.
- Inadecuada correspondencia entre las funciones implementadas para la cocina y la categoría del personal, provocando limitaciones en el servicio a ofertar.
- Agotamiento del personal responsable de mantener la imagen, ambientación e higiene de área nobles y de la unidad, producto de la corta plantilla asignada a la instalación.

3.5.3 Proceso de adaptación en “La Bolera”

Para dar inicio al desarrollo de este paso nos apoyamos en el Diagrama de Flujo como herramienta, para la descripción del proceso de servicio, debido a que en este se presentan inconformidades producto a que existen entradas diferentes al complejo únicas del área a la que pertenecen, impidiendo el flujo interno de los clientes una vez dentro del mismo, de este modo, la primera entrada sólo está destinada a la Sala de Juegos (anexo 9), la segunda al área del Restaurante – Cafetería (anexo 10) y la última a la Fuente de Soda (anexo 11) ya que la

instalación está dividida por sectores o secciones.

Producto de la situación antes planteada se producen enfrentamientos ligeros entre empleados, como por ejemplo, los del restaurante – cafetería con los de la fuente de soda, debido a que con frecuencia, clientes del área del restaurante – cafetería desean productos del área de la fuente de soda, obligando al dependiente a hacer una solicitud a la fuente de soda, quedando a la espera del servicio, en gran medida, porque los empleados de la misma priorizan sus clientes, sin importarles en lo absoluto el desempeño del servicio en el restaurante – cafetería, de la misma forma sucede viceversa y entre el resto de las áreas. Estos inconvenientes afectan la imagen del complejo y la calidad del servicio ofertado.

En el análisis del objetivo del proceso de adaptación se ejecutó un diagnóstico interno con el fin de determinar los puntos fuertes y débiles del mercado interno en la instalación.

Debilidades

- Inexistencia de una estrategia o de planes de comercialización para la gestión de marketing del complejo.
- Poco conocimiento por parte del personal de servicio acerca del Marketing.
- Insuficiencias en el cumplimiento de los estándares de calidad para el servicio.
- Inexistencia de material promocional para entregar a los clientes.
- Poca diversidad de idiomas en la preparación del personal de servicio según los estándares de calidad.

Fortalezas

- La Bolera, se considera que posee una ventajosa ubicación, en el centro de la ciudad de Cienfuegos, enclavada en la principal arteria de la misma.

- La unidad posee un atractivo especial, por ser única y exclusiva de su tipo en el territorio.
- Colectivo entusiasta, con buen nivel académico y comprometido con la instalación.
- Estabilidad laboral, tanto por la administración como por los empleados.
- Buen sentido de pertinencia de los empleados, pudiéndose así, resolver problemas leves sin la participación de la administración.

Luego de determinar Fortalezas y Debilidades para un diagnóstico interno y tomar las Oportunidades y Amenazas del diagnóstico externo, se producen nuevos impactos cruzados para determinar el nivel de impacto que tienen los puntos fuertes y débiles en las oportunidades y amenazas definidas en el entorno de la organización.

El resultado que arrojó el análisis DAFO, ubica a La Bolera, en el cuadrante de Fortalezas y Amenazas, definiéndose como problemas estratégicos general:

- Existe actualmente una inadecuada estructura de la instalación, así como, una inadecuada política de gestión enfocada a promocionar y divulgar el complejo.
- Con los esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios en otras instalaciones de Palmares y Restaurantes Particulares, se arrecia la presión por lograr servicios de excelencia, mejorando la comunicación interna a través de un marketing interno.
- Existe una carencia de material promocional de la instalación.

Por tanto, se propone como política lo siguiente: manejándose adecuadamente la fortaleza del complejo con altos valores humanos caracterizado por la excelencia en los servicios y ubicado en el centro de la ciudad con buenas facilidades, intentando desarrollar una planificación de marketing interno para la mejora de la intercomunicación y diseño estratégico de los servicios ofertados a las expectativa

del cliente, teniéndose en cuenta una adecuada orientación a las acciones comerciales, dando a conocer La Bolera y sus facilidades, promocionando el producto Bolera; se aprovecharía un mejor manejo de los recursos de la entidad y la motivación del mercado por el deporte, el ocio y la recreación.

3.5.4 Control del Plan en “La Bolera”

En este último paso, luego de realizar todo un diagnóstico en La Bolera de Cienfuegos, se establecen las bases para un Plan de Marketing Interno, realizando un análisis de la eficacia de las políticas establecidas y apoyándonos en técnicas como las 5W y 2H, para el desarrollo de una propuesta de un plan de acción (tabla 3.2), que se ajuste al desempeño del cliente interno, permitiendo incrementar la motivación del mismo y por ende la productividad de la instalación.

Se deben gestionar las actitudes de los empleados y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes.

Tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno se ocupan de actitudes como:

- La satisfacción en el puesto de trabajo
- La involucración en el puesto de trabajo
- El compromiso organizacional

El marketing interno es de importancia crucial puesto que el personal puede negarse a vender un servicio que no encuentre aceptable.

Tabla 3.2 Plan de acción

Propuesta de análisis: Implementación de un Plan de Marketing Interno.						
Meta: Asegurar que se cumplan los estándares en La Bolera.						
Responsable General: Gerente general						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Revisar el contenido de trabajo del personal.	RRHH.	Seleccionar especialistas de RRHH para esta función.	Controla el desempeño de los empleados.	La Bolera.	A partir de la próxima temporada alta.	Personal implicado.

Habilitar la comunicación de la Sala de Juegos y Restaurante – Cafetería.	Emprestur Cienfuegos y Director General.	Solicitud del servicio a especialistas	Cumplimenta la oferta y aumenta la productividad	La Bolera.	Teniendo la aprobación.	Según lo estipulado.
Incremento del presupuesto para lencería e insumos para el servicio.	Consejo de Dirección.	Estudio de las áreas de servicio y de recreación.	Garantiza la imagen y mejora el servicio de la instalación.	La Bolera.	Trimestralmente.	Según lo estipulado.
Reparación e incremento de equipos de juegos electrónicos de la Sala de Juegos.	Consejo de Dirección.	Solicitud del servicio a especialistas.	Garantiza el producto Bolera en todo su sentido.	La Bolera.	Teniendo la aprobación.	Según lo estipulado.
Implementar una estrategia publicitaria.	Dpto. Comercial y Director General.	Gestionando un Marketing Directo.	Necesidad de llegar a la mayor cantidad de clientes.	La Bolera.	Periódicamente.	Según lo estipulado
Revisión de precios con proveedores.	Dirección comercial.	Estudio de los cumplimientos de los indicadores.	Mayor Inserción del producto en la competencia.	La Bolera.	Periódicamente	Según acuerdo
Reevaluar acuerdos con AAVV y TTOO.	Dirección comercial.	Evaluando al cliente.	Necesidad de ofertar el producto en toda su dimensión.	La Bolera.	Periódicamente	Según acuerdo
Capacitar al personal en el conocimiento del nivel idiomático.	Área de RRHH	Haciendo una solicitud a la Escuela de Hotelería y Turismo de Cienfuegos	Garantiza una preparación integral a los empleados	Escuela de Hotelería y Turismo	Semanal	Uno o dos días
Implementar estrategias para motivar y estimular a los empleados.	Consejo de Dirección.	Solicitud del servicio a especialistas.	Garantiza un aumento de la productividad así como la motivación del personal de contacto.	La Bolera	Teniendo la aprobación.	Según acuerdo

CONCLUSIONES

- La puesta en práctica del marketing interno en el Complejo La Bolera de Cienfuegos, constituye una prioridad para lograr resultados eficientes y eficaces, los recursos humanos constituyen una ventaja competitiva siempre que se encuentren motivados.
- El proceso de marketing interno le proporciona a la instalación una mejor atención al colectivo en general que conduce a una satisfacción mayor del cliente interno, un alto rendimiento y una interrelación dinámica que repercute en una mejor calidad de los servicios.
- El procedimiento seleccionado se sustenta por dos momentos vitales en la confección de un plan de marketing: 1) La realización de un diagnóstico, 2) La propuesta de un Plan de Acción.
- La aplicación sistemática del procedimiento propuesto en la unidad objeto de estudio estará determinado por el grado de integración existente en el Complejo La Bolera.
- La validez de la hipótesis se demuestra mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, el cual ha posibilitado la confección de un Plan de Marketing Interno en la unidad objeto de estudio, a partir de la integración de los diferentes elementos del sistema.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de sentar las bases para la aplicación sistemática del procedimiento se recomienda:

- Trabajar en función de crear un sistema informativo que permita obtener la información de base necesaria.
- Garantizar el compromiso de la gerencia hacia el desarrollo sostenido de las actividades de trabajo, en función del poder que esta ejerce sobre todos los componentes activos del sistema, mediante un adiestramiento que facilite el cambio.
- Que el procedimiento seleccionado se aplique también en el resto de las instalaciones de la UEB Ciudad, así como en el resto de otras instalaciones extrahoteleras del territorio.

Bibliografía

- A Longitudinal Assessment of Consumer. (1983).
- Alberto, F. (1995). *La sexta generación del marketing*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Albrech, K. (n.d.). La revolución del servicio. Capacitación INTUR.
- Alet Vilaginés, J. (1994). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer,. *Journal of Retail Banking*. No.1, vol.3.
- Bigné, M. (1997). *Investigación de Mercados*. Hill Hispanoamericana.
- Bitner, M. (1990). The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, Evaluating Service Encounters, No. 54.
- Bolton, N. Y. (1991). A Longitudinal Analysis of The Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *Journal of Marketing*, No. 55.
- C. H. (1994). *El plan de marketing estratégico*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Campas Venegas, C. A. (1998). Marketing Turístico. FORMATUR EHT Varadero.
- Cortés Fiscal, A. (2001). Motivación Laboral en la Empresa de Servicios. Retrieved from <http://www.monografías.com>.
- Craig, S. R. (1996). *Recursos, Como hacer Marketing sin*. Barcelona España: Juan Granicas S.A.
- Cronin, J. Y. (1994). Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, vol.58.
- Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias, , i. Determinación del Nivel de Concordancia para variables Dicotómicas.
- Chías, J. I. (1990). *El Mercado son Personas*. McGraw Hil.
- Churchill, G. J. (1982). An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction., *Journal of Marketing* . and Carol Surprenant.

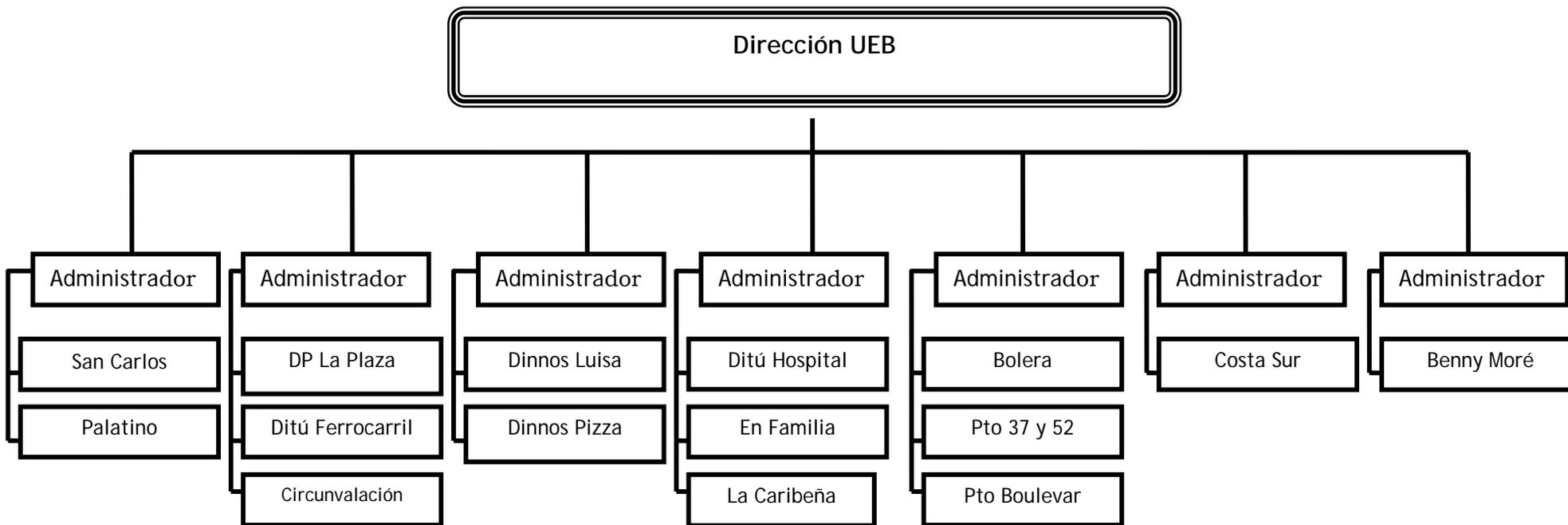
- Day, G. S. (1999). *Comprender, captar y fidelidad a los mejores clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Earls, G. P. (1991). *El Mercado en acción*. México: Ventanas Ediciones S.A.
- Eigler, P. (1989). *El Marketing de Servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- Foster, D. (1994). *Ventas y mercadotecnia Para el profesional del turismo*. México: McGraw.
- Fournis. (1993). *Yures La red de ventas*. Barcelona: AEDA Gestió.
- G.B. C. (1993). *Marketing de servicio*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Gallego, J. F. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill-Interamericano.
- Grönroos, C. (1979). *An Applied Theory for Marketing Industrial Service*, vol. 8.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. En Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1987). *the Service Offering: A Source of Competitive Advantage. En .. Developing, Swedish School of Economics and Business Administration*. Helsinki: Finland.
- Grönroos, C. H. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Administrations. elsingfors*.
- Gummerson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Service Marketing, Industrial Marketing Management*, vol.7.
- Harry Venda. (1998). *Lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles*. México: Prentice.
- Hayes, B. E. (1995). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y Utilización de Cuestionarios*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Hermida, J. (1994). *Marketing para gigantes y pignones*. Córdoba: Macachi Grupo Editor.
- Heskett, J. (1997). *Out in Front: Building high capability service organizations*. HBSP.
- Heskett, J. L. (1994). Putting The Service Profit Chain to Work.
- Heskett, J. L. (n.d.). *Leonard A The service profit chain*, Simon & Schuster. 1997: Earl Schlesinger.
- Isidor, C. J. (2001). *Estrategias del producto turístico. Programa de Cooperación*. La Habana.
- Ivancevich, J. L., & Skinner, S. C. (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. España: Editorial IRWIN.
- J.J, L. (1993). *Marketing Estratégico*. México: McGraw-Hill Iberoamericana.
- Jefe, M. M. (1998). *El cliente es la clave: Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid: Días de Santos, S.
- Jonas, M. (1996). *Finanzas de marketing y ventas*.
- Kliksberg, B. (1989). *Cómo formar gerentes sociales, Elementos para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: Grupo Editorial latinoamericano.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de administración*. C. Habana: Edición Revolucionaria.
- Martín, A. (1998). *Información Turística en Cifras*. La habana, Cuba.
- Martín, A. (1998). Información Turística en Cifras. CIDITUR. No. 1. La habana, Cuba.
- Menguzzato, B. M. (1991). *La dirección Estratégica de la Empresa*. Arie.
- Meyes. (1991). *Warren Marketing ventas al por menor*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Mintzberg, H. Q. (1999). *El proceso Estratégico*. Europa Revisada: Pentrice-Hall Iberia.
- Monton, D. (1998). *Merchandising Estratégico*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Norman, R. (1989). *La gestión en las empresas se servicios. Estrategias y Liderazgo*. Bilbao: Deusto S.A.

- OMT. (2001). El Mundo. Tendencia de los mercados turísticos. Edición.
- Parmerlee, D. (1997). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.
- Payne. (1993). *La Esencia de la mercadotecnia de servicios*. México: Pentrice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Portuondo Vélez, A. L. (1998). *Elaboración de estrategias o Determinación de Objetivos Dirigir por objetivos o Dirigir Estratégicamente. En dirección por objetivos y Dirección Estratégica*.
- Rodríguez Estrada, M. (1998). *Superaciones profesionales de vendedores*. Santa fe de Bogotá: El manual Moderno, S.A.
- Rufino Russ, J. (1995). *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*. Sevilla: Caja San Fernando.
- Satisfaction in The Hotel Industry: ,Meaning and Measurement, Hospitality Research Journal. (1992). No.16.
- Senlle, A. (1997). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Senlle, A. V. (1997). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona: Gestión 2000. S.A.
- Suelle, A. (1993). *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública*. Barcelona España: Gestión 2000 S.A.
- The Dynamic Aspect of The Cognitive Process, Journal of Marketing Research. (n.d.). . La Barbera.
- Wiersema, F. (1997). *El mejor socio es su cliente*. México: Pentrice Hall Hispanoamericana S.A.

Anexo 1. Organigrama de la UEB Ciudad

Organigrama de la UEB Ciudad de la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos



Anexo 2. Estratificación de la población por grupos de interés.

Grupo de interés para el Servicio.

Unidad	Áreas	Cantidad
La Bolera	Restaurante Cafetería	1
La Bolera	Cocina	1

Grupo de interés de Administradores.

Unidad	Áreas	Cantidad
La Bolera	Administración	1

Grupo de interés de Especialistas (técnicos).

Unidad	Departamento	Cantidad
UEB Ciudad	Económico	2
UEB Ciudad	RRHH	1
La Bolera	Sala Juego	1
Palmares Cfgos	Inversión	3

Anexo 3. Determinación del número de experto

Fórmula para calcular la cantidad de experto:

$$n = \frac{P(1-P) \cdot C}{i^2}$$

Donde

C. – constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$)

es decir para 99% - 6,6569

95% - 3,8416

90% - 2,6896

P. - proporción de error

i. - Precisión

Sustituyendo los valores $C= 3,8416$ y $P=0.04$ y $i=0.12$ en la ecuación anterior queda:

$$n = \frac{0.04(0.96)3,8416}{(0.12)^2} = 10.24 \approx 10$$

Por lo que se puede concluir que se deben utilizar 10 expertos.

Anexo 4. Convocatoria para la sesión de Write Storming con los expertos.

Estimado Experto:

Como usted conoce, La Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, adscripta al MINTUR, se encuentra inmersa en un proceso de integración a las entidades en perfeccionamiento empresarial, que es el sistema de gestión, basado en las mejoras continuas, que asumió la máxima dirección del país con el objetivo central de incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, por lo cual la gerencia del complejo “La Bolera” perteneciente a UEB Ciudad, se ha dado a la tarea de estimar la satisfacción de sus empleados con vistas a evaluar la disposición en el desempeño laboral. En este sentido quisiéramos conocer, cuáles son, en su opinión, aquellos criterios a tener en cuenta a los efectos de que los empleados se sientan satisfechos en el desarrollo de su labor.

Anexo 5. Determinación del orden de importancia de cada criterio.

Estimados expertos:

Luego de la primera sesión de trabajo en que cada uno de ustedes dio sus opiniones sobre los criterios a evaluar en el proceso de desarrollo en el servicio del complejo “La Bolera”, fueron extraídos los criterios emanados de sus opiniones.

A partir de estos criterios antes mencionados por ustedes y expuestos en la tabla que aparece a continuación, se les propone para esta segunda sesión de trabajo que determinen, en su opinión, el nivel de importancia que le confieren a cada una de ellos, en una escala de uno a cinco (1 a 5). El nivel de mayor importancia es el cinco (5) y el de menor importancia es el uno (1).

Respecto a la votación es importante que conozcan que, en caso de considerarlo necesario, pueden otorgarle la misma puntuación a más de un criterio.

Recuerden, ¡sus opiniones son vitales!

Anexo 5. Cont. .../ Determinación del orden de importancia de cada criterio.

Planilla de votación de los expertos.

Criterios emanados de la Write Storming	Votación
1. Que todos los empleados tengan excelente relaciones interpersonales.	
2. Mayor justeza en la valoración por parte de la administración a los empleados.	
3. Rescatar e incentivar la motivación por el trabajo de los empleados.	
4. Mejorar las condiciones de trabajo.	
5. Estimular las buenas relaciones de trabajo entre las áreas de la instalación.	
6. Capacitar debidamente a los empleados.	
7. Valoración del servicio por parte de los empleados.	
8. Valoración de los sistemas de apoyo por parte de los empleados.	

Anexo 6. Procesamiento estadístico de los criterios

Pruebas no paramétricas

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Relaciones Interpersonales	10	4,60	,699	3	5
Justeza en la Valoración	10	5,00	,000	5	5
Incentivar Motivación	10	4,60	,516	4	5
Condiciones de trabajo	10	4,60	,699	3	5
Relaciones de Trabajo	10	3,20	,919	2	5
Capacitar	10	4,40	1,265	2	5
Valoración Servicio	10	4,20	1,135	2	5
Sistema Apoyo	10	4,60	,843	3	5

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Relaciones Interpersonales	4,85
Justeza en la Valoración	5,85
Incentivar Motivación	4,50
Condiciones de trabajo	5,00
Relaciones de Trabajo	1,95
Capacitar	4,65
Valoración Servicio	4,15
Sistema Apoyo	5,05

Estadísticos de contraste

N	10
W de Kendall ^a	,549
Chi-cuadrado	24,433
gl	7
Sig. asintót.	,001

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,662	8

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 7. Cuestionario escrito aplicado

Trabajador del Complejo “La Bolera”

El presente cuestionario tiene como objetivo que usted nos proporcione, en su opinión, el porcentaje en cada criterio (Alto, Medio o Bajo) en la medida que estime conveniente. Su participación será de gran importancia, por eso solicitamos su mayor atención, para que nos dé su valoración desde su punto de vista como empleado de dicha entidad.

¡Muchas gracias!

CUESTIONARIO

Criterios a Evaluar	PORCENTAJE		
	Alto	Medio	Bajo
1. ¿Es justa la valoración de su trabajo por parte de la administración?			
2. ¿Cómo valora usted el trabajo de los sistemas de apoyo?			
3. ¿Cómo son las condiciones de trabajo?			
4. ¿Cómo valora usted las relaciones interpersonales?			
5. ¿Qué nivel de capacitación usted asume que debe tener para desempeñar su labor?			
6. ¿Qué nivel de motivación o incentivo usted percibe por parte de la administración?			
7. ¿Cómo valora usted el servicio que brinda?			
8. ¿Actualmente cómo son las relaciones de trabajo entre las áreas de la unidad?			

Anexo 8. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes internos

Frecuencias

Estadísticos

		Justa Valoración	Sistema Apoyo	Condiciones Trabajo	Relaciones Interpersonales	Capacitación	Motivación	Valoración servicio	Relación Áreas
N	Válidos	14	14	14	14	14	14	14	14
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	2,71	2,79	1,36	1,93	1,21	2,14	1,93	2,21
	Desv. típ.	,469	,426	,497	,829	,426	,864	,730	,802
	Rango	1	1	1	2	1	2	2	2
	Mínimo	2	2	1	1	1	1	1	1
	Máximo	3	3	2	3	2	3	3	3

**Anexo 8. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes internos
(continuación)**

Tabla de frecuencia

Justa Valoración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	4	28,6	28,6	28,6
	Bajo	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Sistema Apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	21,4	21,4	21,4
	Bajo	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Condiciones Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	9	64,3	64,3	64,3
	Medio	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Relaciones Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	5	35,7	35,7	35,7
	Medio	5	35,7	35,7	71,4
	Bajo	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Anexo 8. Resultado de la encuesta aplicada a los clientes internos
(continuación)**

Tabla de frecuencia

Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	11	78,6	78,6	78,6
	Medio	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	4	28,6	28,6	28,6
	Medio	4	28,6	28,6	57,1
	Bajo	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

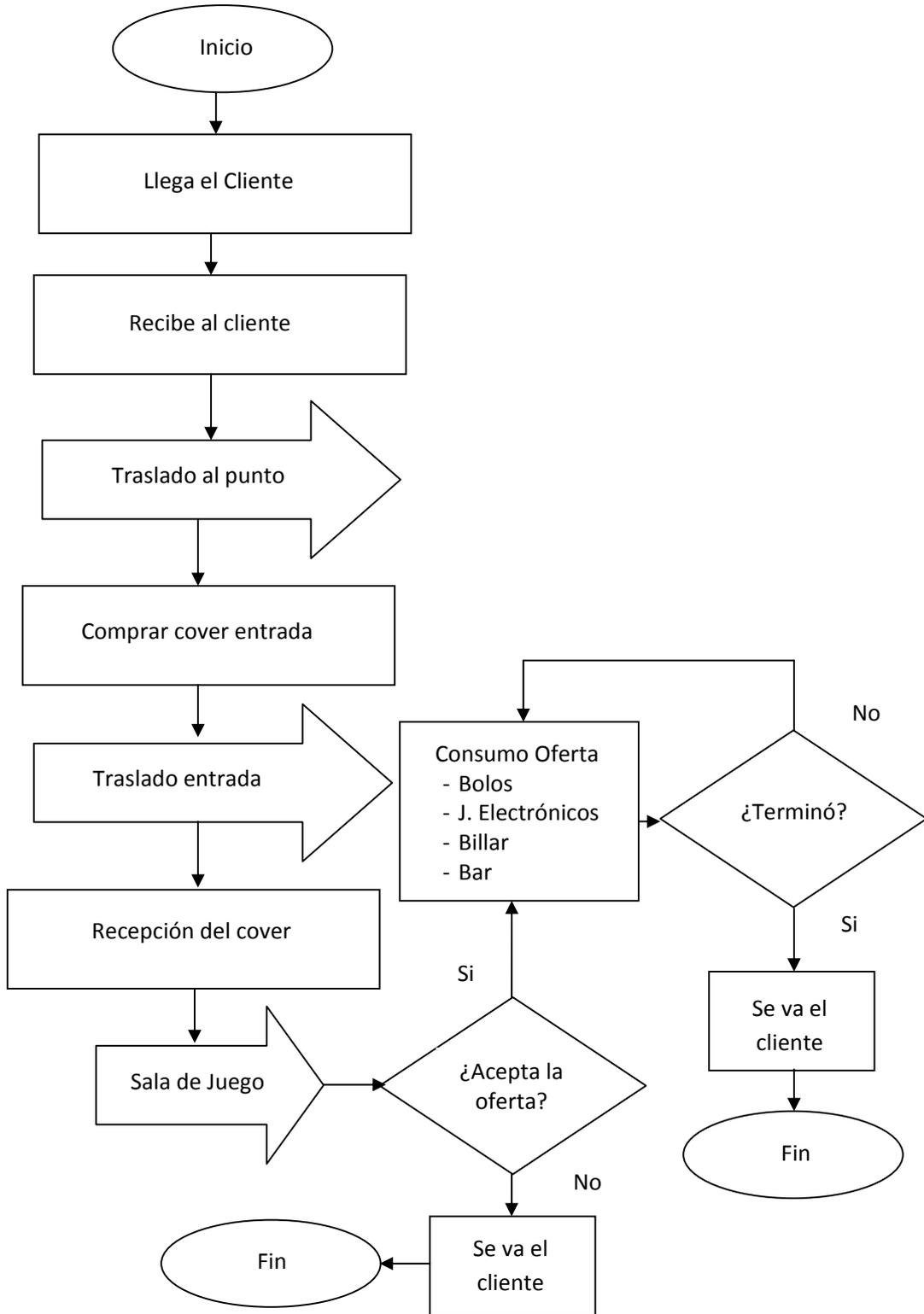
Valoración servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	4	28,6	28,6	28,6
	Medio	7	50,0	50,0	78,6
	Bajo	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

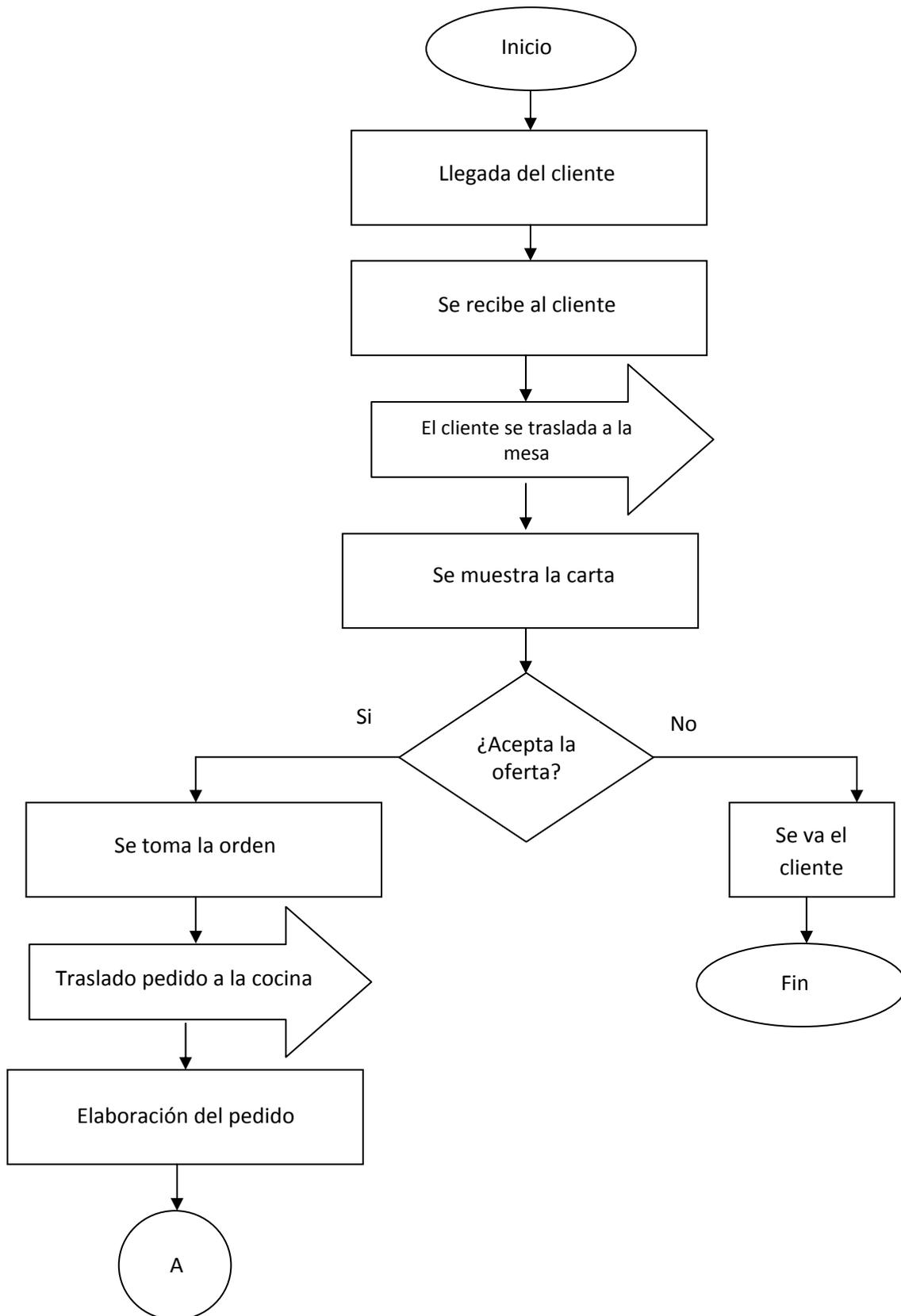
Relación Áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	3	21,4	21,4	21,4
	Medio	5	35,7	35,7	57,1
	Bajo	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

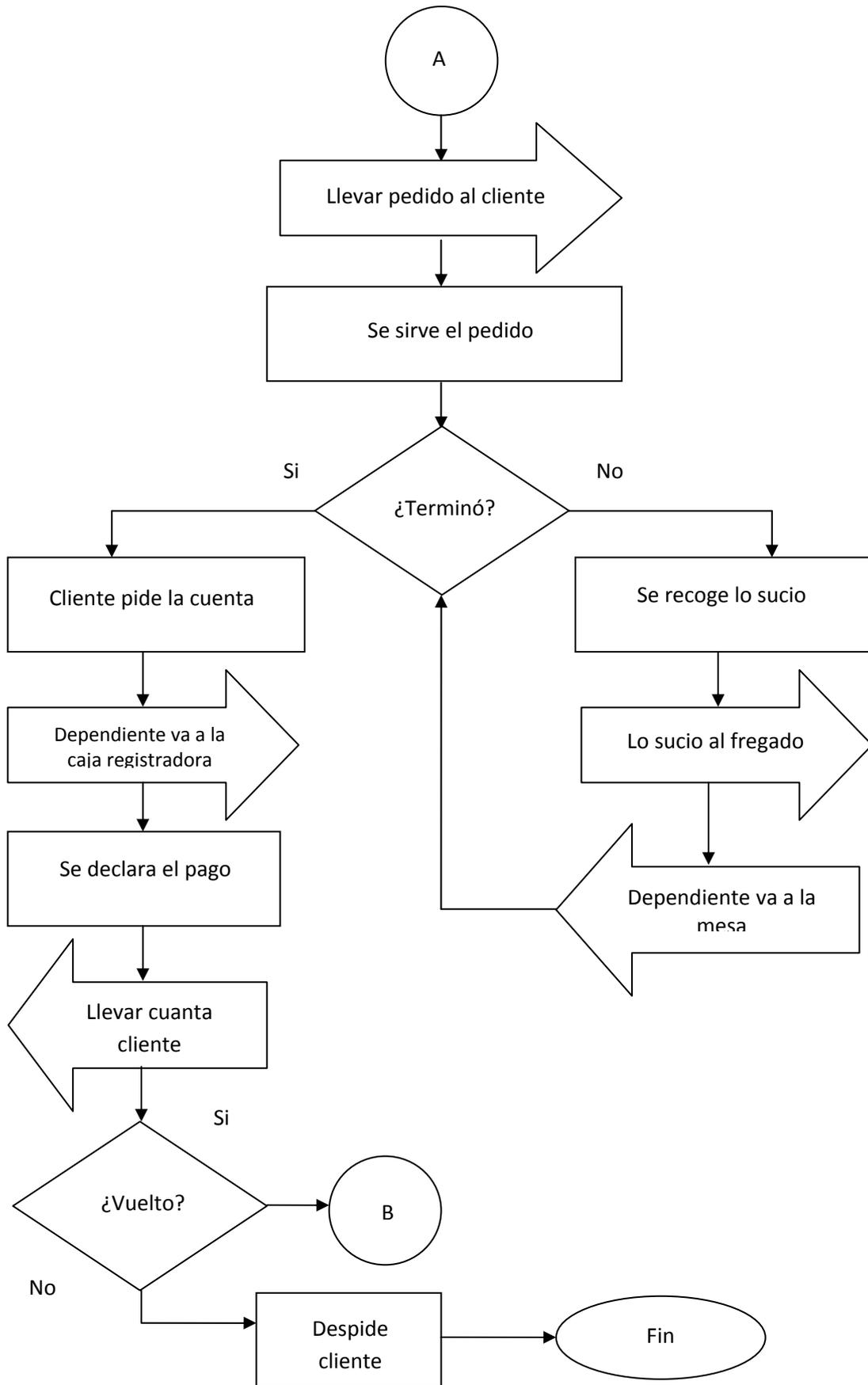
Anexo 9. Diagrama de flujo de la Sala de Juegos.



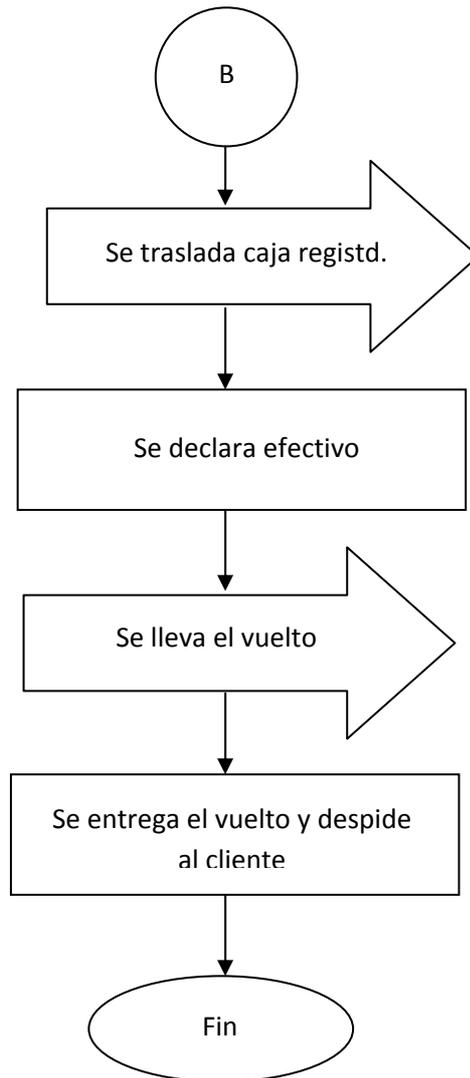
Anexo 10. Diagrama de flujo del Restaurante – Cafetería.



Anexo 10. Diagrama de flujo del Restaurante – Cafetería (continuación).



Anexo 10. Diagrama de flujo del Restaurante – Cafetería (continuación).



Anexo 11. Diagrama de flujo de la Fuente de Soda.

