



Vol 2, Nº 6 (noviembre/novembro 2009)

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE CUBA

Lic. Yanet Hernández Aro
MSc. Esther Lidia Machado Chaviano

Resumen

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, la gestión comercial en los hoteles es una de las aristas claves en el éxito de las empresas hoteleras y en especial de los pequeños y medianos hoteles, en el caso del Destino Cuba, realizando un análisis comparativo y crítico de las metodologías que se utilizan actualmente para el desarrollo de diagnósticos no reúne todos los criterios necesarios para diagnosticar la gestión comercial de pequeños y medianos hoteles cubanos. El presente trabajo tiene como objetivo proponer el desarrollo de una metodología, para definir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la realización de una valoración de la gestión comercial del hotel en la empresa cubana.

Introducción

El término "Diagnóstico" es de origen griego y significa "el acto o arte de conocer". Se utilizaba inicialmente en el campo de la medicina, extendiéndose a otros ámbitos, en los cuales también ha sido de gran utilidad como es el caso del campo empresarial. El diagnóstico es, desde este punto de vista, una herramienta de dirección, para comprender la situación de la empresa tanto en el pasado como el presente de manera que pueda actuar en el momento con una visión hacia futuro).

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce. (Prieto, 2007).

El presente trabajo tiene como objetivo: Proponer una metodología para diagnosticar el funcionamiento de la gestión comercial de los hoteles cubanos de pequeño y mediano formato.

Para lograr evaluar la situación actual de las empresas hoteleras con relación a la temática en cuestión, se han estudiado una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico, definiéndose una en particular, adecuada a las características del caso de estudio, que permita identificar los principales problemas que están afectando sus resultados comerciales y que podrían ser controlados con una adecuada herramienta.

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Análisis de metodologías para el diagnóstico empresarial

El concepto de metodología ha sido definido de manera general como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general a la práctica.

En un plano más particular la metodología incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio; permite ordenar mejor nuestro pensamiento y nuestro modo de actuación para obtener descubrir nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica. (De Armas, 2006).

Para definir una metodología adecuada para el diagnóstico del estado actual de la gestión comercial en el hotel, será conveniente estudiar las propuestas metodológicas de diferentes autores para el desarrollo de diagnósticos empresariales, observar los

aspectos comunes y diferencias entre ellas, para llegar a precisar la metodología apropiada y la mejor forma de aplicarla según el caso particular que se trata.

En la bibliografía estudiada se han encontrado las siguientes metodologías:

Metodología para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES)

Desarrollada por el Institut Català de Tecnologia (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) en 1993. Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa. La realización de ambos diagnósticos, se pueden llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. A partir de la metodología para el diagnóstico de PyMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general. (Anexo 1)

Metodología propuesta por el Proyecto "QUALYMAN"

El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las PyMES: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en 1997. Este proyecto plantea una metodología para el diagnóstico general de la organización que aporta como resultado el nivel donde se encuadra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de estos resultados se prepara posteriormente un programa de acción. (Anexo 2)

Metodología propuesta por el Programa de Auto evaluación de Empresas

Desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona en 1992. La metodología se lleva a cabo a través de un cuestionario, diseñado con el objeto de facilitarle una reflexión profunda sobre la situación competitiva en la que se encuentra la empresa. No es sin embargo una herramienta de diagnóstico, es un instrumento para la reflexión y ayuda a la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Se presentan 10 cuestionarios (uno para cada área), con cinco preguntas cada uno.

Esta metodología divide a la empresa en 10 áreas de actividad, que a su vez se agrupan en dos bloques llamadas actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores. Los resultados obtenidos son por una parte, una conclusión general sobre cada área de actividad estudiada y por otra, se obtendrá un cuadro resumen que le mostrará la puntuación obtenida en cada área y su peso ponderado. (Anexo 3)

Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minorista

En esta metodología, el Diagnóstico General sobre la Situación Actual de las AA VV se realiza sobre la base de cinco aspectos fundamentales: caracterización de la Agencia de Viaje; focalización de los elementos que intervienen en la situación de las agencias (opcionales que ofertan), descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas y análisis del grado de conocimientos y nivel de satisfacción que poseen los turistas acerca de dichas opcionales. (Anexo 4)

Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles

Esta metodología considera dos fases, una primera donde se realiza un diagnóstico previo de aspectos generales del hotel, tales como la caracterización general; la determinación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; su entorno competitivo a través del estudio de las fuerzas de la competencia de Porter y una evaluación del control interno existente. Una segunda fase donde se desarrolla el diagnóstico en sí, orientado a un aspecto específico de la empresa, en este caso el Control de Gestión. (Anexo 5)

Metodología MOUGLI

Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (*Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques* – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. A diferencia de la mayoría de las metodologías descritas, el método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.

Aspectos Considerados: Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología y Producto-Mercado-Marketing.

Metodología BUNT

Desarrollado por *Business development Using New Technology* (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y guía de formación del consultor.

Aspectos Considerados: Estratégicos; Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología; Producto-Mercado-Marketing y Entorno.

Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas

Elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col, 2007). Esta metodología parte de la formación del grupo de diagnóstico y la elaboración del cronograma, para la ejecución del diagnóstico, considerando aspectos como: la caracterización general del objeto de estudio, el Análisis Externo (Análisis del entorno general o macroentorno y Análisis del entorno competitivo o microentorno) y el Análisis Interno. Concluye con elaboración de un Informe. (Anexo 6).

Para el estudio de estas propuestas metodológicas se utilizó como herramienta la tabla comparativa que se muestra en el Anexo 7. Este análisis permitió constatar que algunas de estas metodologías responden al caso de la pequeña y mediana empresa industrial, otras están dirigidas a la empresa turística, una al caso específico de las agencias de viajes receptoras minoristas y otra precisa en el diagnóstico del Control de Gestión en hoteles; o sea, que de alguna forma estas propuestas pudieran ser útiles al objeto de investigación, no obstante la propuesta metodológica de Martínez y colaboradores (2007), es la más adecuada al caso que se estudia, sin embargo no reúne todos los criterios necesarios para diagnosticar la gestión comercial de pequeños y medianos hoteles, aborda la empresa turística, de manera general sin profundizar en la situación concreta referente a los aspectos comerciales; se propone por tanto la metodología siguiente para la especificidad del caso:

Metodología propuesta para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel

A partir del análisis de las metodologías estudiadas y teniendo en cuenta el caso de estudio, se propone una metodología para el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera cubana, que se realiza sobre la base de seis aspectos fundamentales: caracterización general del hotel y de la actividad comercial que desarrolla; análisis del entorno externo y análisis del entorno interno para definir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa hotelera; comportamiento de los principales indicadores comerciales y valoración de la gestión comercial del hotel.

Descripción de la metodología propuesta:

Caracterización general del hotel

Esta caracterización permite la familiarización con la empresa hotelera de manera general. Es importante identificar el tipo de hotel donde se aplicará el diagnóstico,

modalidad turística, categoría y estructura organizativa, el objeto social, la misión y visión definidas, los productos-servicios que presta y las principales agencias de viajes y turoperadores con los cuales opera; procesos claves, estratégicos y de apoyo que se desarrollan.

Caracterización de la actividad comercial que desarrolla el Hotel

En este paso es preciso enfocarse en la actividad comercial que desarrolla el hotel, la estructura del área comercial y las funciones principales, así como los objetivos comerciales del hotel y los procesos que se llevan a cabo para su consecución.

Análisis Externo

El análisis externo parte del estudio del entorno de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir positiva o negativamente en la situación del hotel. Comprende el análisis del macroentorno o entorno general y del microentorno o entorno competitivo. En el análisis del macroentorno se consideran los factores del entorno: económico, político-legal, social y tecnológico. El análisis del microentorno centra su atención en el estudio de las fuerzas competitivas que se dan en el sector al que pertenece la empresa hotelera, basándose en las 5 fuerza definidas por Michael Porter (1985): clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

Análisis Interno

En este paso se define con exactitud las principales fortalezas y debilidades de la gestión que realiza la empresa hotelera, a partir del análisis de los procesos que se desarrollan en el hotel (claves, estratégicos y de apoyo) centrándose en los procesos que se desarrollan como parte de la gestión comercial.

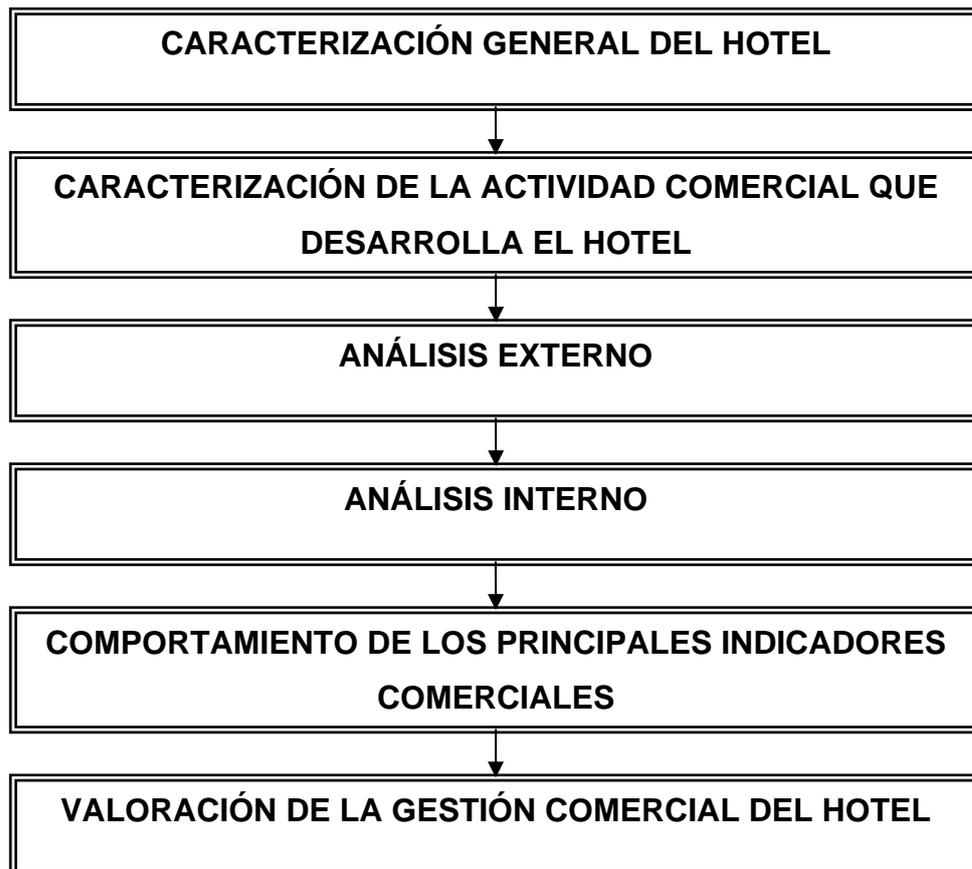
Comportamiento de los principales indicadores comerciales

En este punto se analiza el comportamiento de los principales indicadores comerciales con los que opera el hotel: turistas físicos, turistas días, estancia promedio, ingresos por turistas, ocupación habitacional, etc.

Valoración de la gestión comercial del hotel

Este paso se concibe como cierre del diagnóstico para valorar, sobre la base de los aspectos analizados en los pasos anteriores, la gestión comercial que realiza el hotel, definiendo los puntos positivos y negativos de esta actividad, llegando a determinar el problema raíz, sus posibles causas.

Gráficamente la metodología puede ser expresada de la manera siguiente:



Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

- ✚ Para definir la metodología adecuada para el diagnóstico de la gestión comercial en los pequeños y medianos hoteles de Cuba, fue necesario el estudio de metodologías propuestas por otros autores, para el desarrollo de diagnósticos empresariales.
- ✚ En la bibliografía consultada se encontraron 8 metodologías propuestas por: Instituto Catalá de Tecnología (1993), Instituto Tecnológico de Galicia (1997), Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona (1992), Morales (2007), Prieto (2007), Instituto Francés de Gestión, *Business development Using New Technology* y Martínez, y Col (2007).
- ✚ Del análisis comparativo y crítico de estas metodologías estudiadas, se pudo constatar que de alguna forma estas propuestas pudieran ser útiles al objeto de investigación, no obstante la propuesta metodológica de Martínez y colaboradores

(2007), es la más adecuada al caso que se estudia, sin embargo no reúne todos los criterios necesarios para diagnosticar la gestión comercial de pequeños y medianos hoteles cubanos.

- ✚ Por tanto se hizo necesario proponer el desarrollo de una metodología, que se realiza sobre la base de seis aspectos fundamentales: caracterización general del hotel y de la actividad comercial que desarrolla; análisis del entorno externo y análisis del entorno interno para definir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa hotelera; comportamiento de los principales indicadores comerciales y valoración de la gestión comercial del hotel.

RECOMENDACIONES

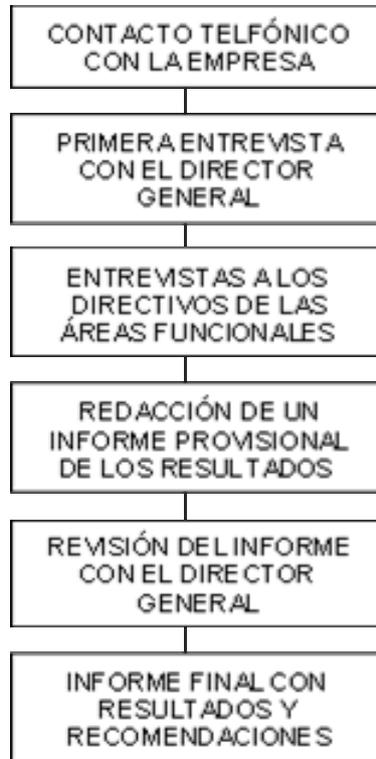
- ✚ Se propone la aplicación de esta propuesta metodológica para su validación en los hoteles pequeños y medianos de Cuba, comenzando por los hoteles de este tipo ubicados en el territorio de Villa Clara.
- ✚ Utilizar los resultados del diagnóstico para conocer la situación comercial de los hoteles, e identificar las principales debilidades así como las oportunidades de mejora en este proceso, con vistas a perfeccionar su gestión comercial y obtener un mejor posicionamiento en el mercado, frente a la competencia.
- ✚ Divulgar los resultados de esta investigación a través de una estrategia de publicación en revistas especializadas y eventos científicos como forma de contribuir a su generalización.
- ✚ Incorporar estos resultados a la enseñanza de pregrado y postgrado, para garantizar que futuros y actuales profesionales del turismo sean capaces de apropiarse de estos conocimientos y aplicarlos creativamente en su actividad profesional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cámara de Comercio Industria y Navegación.de Barcelona (1992). "Programa de Autoevaluación de Empresas".
<http://www.unizar.es/aeipro/finder> (en línea enero, 2006).
2. De Armas, N y otros (2006): Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas. ISP "Félix Varela", Villa Clara, Cuba.
3. Instituto de la Mediana y Pequeña Industria. (1993). "Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de PYMEs". MINER, Madrid.
www.unizar.es/aeipro/finder (En línea julio, 2006).
4. Instituto Català de Tecnologia (ICT) (1993). Metodología para el diagnóstico tecnológico de PYMES.
5. Instituto Tecnológico de Galicia (1998). "Proyecto QUALYMAN".Santiago de Compostela, www.unizar.es/aeipro/finder (En línea 2006).
6. Martínez, y Col. (2007). Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas. Ponencia presentada en la V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, I Taller de Hotelería y Turismo. Villa Clara. Cuba.
7. Moyasevich B. (2002). Diagnóstico Empresarial,
[_infopymes.senati.edu.pe/Diagnostico_empresarial10pasos.htm](http://infopymes.senati.edu.pe/Diagnostico_empresarial10pasos.htm) - 5k.5 (En línea Abril 2006).
8. Morales Tejón, C. (2007). Procedimiento para el diseño de opciones turísticas en las Agencias de Viajes receptorio – minoristas de Villa Clara. Tesis en Opción al título de Master. Cuba.
9. Prieto Carvajal, D. (2007). Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas. Tesis en Opción al título de Master. Cuba.

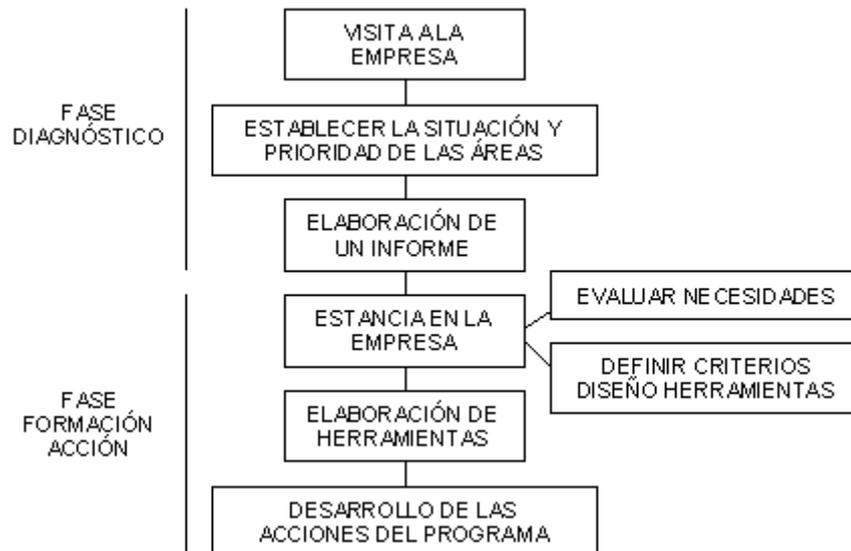
ANEXOS

Anexo 1 Metodología para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES)



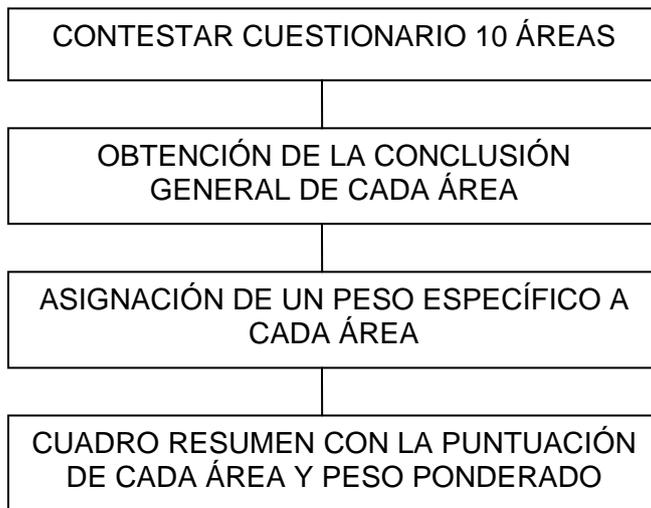
Fuente: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria. (1993). "Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de PYMEs". MINER, Madrid.

Anexo 2 Proceso de aplicación de la Metodología propuesta por el proyecto "QUALYMAN"



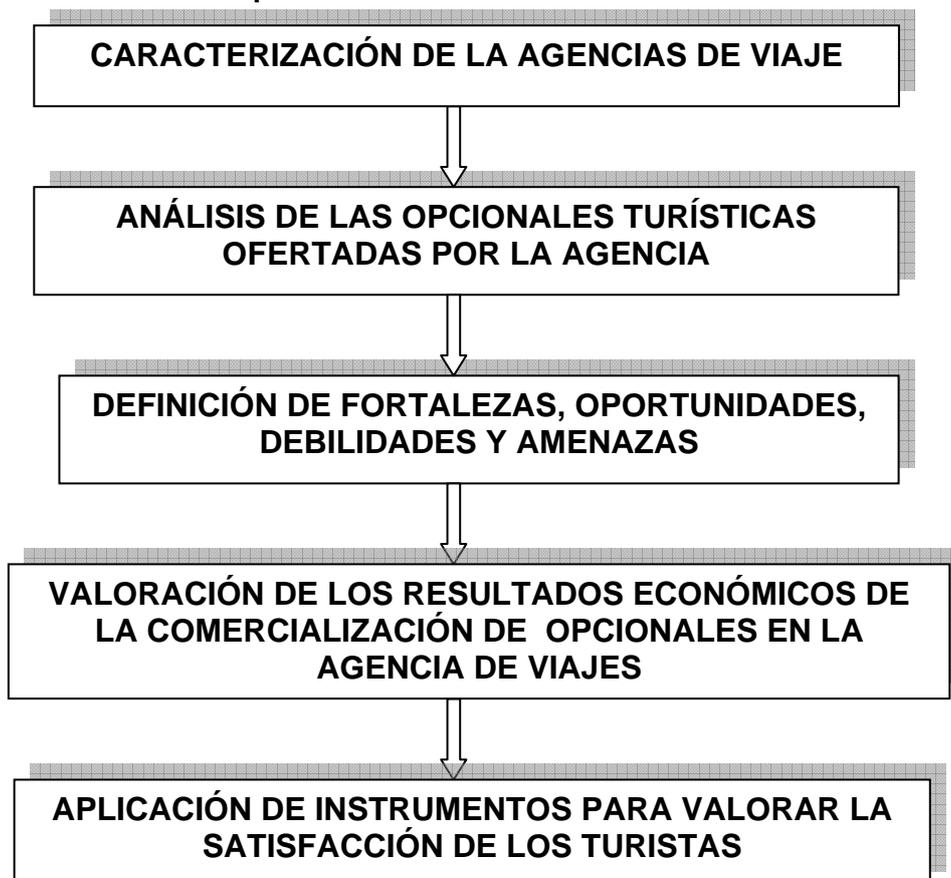
Fuente: Instituto Tecnológico de Galicia (1998). "Proyecto QUALYMAN". Santiago de Compostela.

Anexo 3 Proceso de aplicación metodología propuesta por el Programa de Auto evaluación de Empresas



Fuente: Cámara de Comercio Industria y Navegación de Barcelona (1992). "Programa de Autoevaluación de Empresas".

Anexo 4 Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minorista.



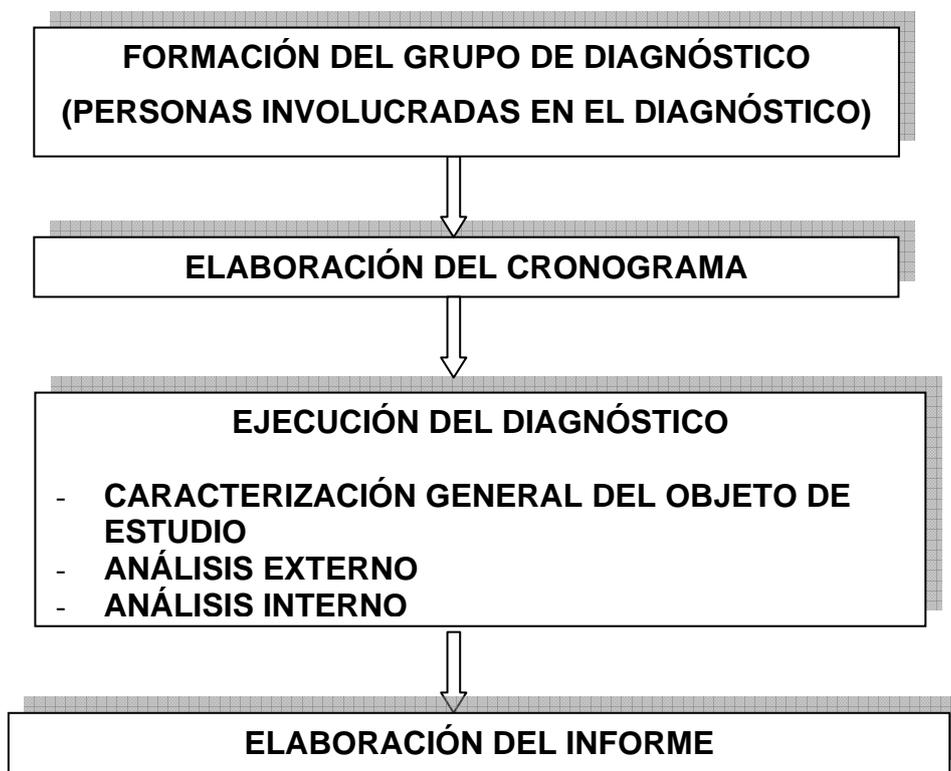
Fuente: Procedimiento para el diseño de opciones turísticas en las Agencias de Viajes receptivo – minoristas de Villa Clara (2007). Clara Morales Tejón. Tesis en Opción al título de Master. Cuba.

Anexo 5 Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles.



Fuente: Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas. (2007). Danilo Prieto Carvajal. Tesis en Opción al título de Master. Cuba

Anexo 6 Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas



Fuente: Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas. Ponencia presentada en la V CICE. 2007. Villa Clara. Cuba.

Anexo 7 Tabla Comparativa de las metodologías para el diagnóstico empresarial

Criterios / Metodología	Formación del grupo de diagnóstico y elaboración del cronograma	Caracterización de la empresa de objeto de estudio	Análisis Externo (Macro y micro entorno)	Análisis Interno	Valoración Resultados comerciales	Elaboración del Informe	Suma
Metodología para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES)		Sí		Sí		Sí	3
Metodología propuesta por el Proyecto "QUALYMAN"		Sí		Sí			2
Metodología propuesta por el Programa de Auto evaluación de Empresas		Sí		Sí			2
Metodología para el diagnóstico de la		Sí	Sí	Sí	Sí		4

comercialización de opcionales turísticas en AA VV receptivo – minorista							
Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles		Si	Si	Si			3
Metodología MOUGLI		Si	Si	Si			3
Metodología BUNT		Si	Si	Si			3
Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas	Si	Si	Sí	Sí		Sí	5
Suma	1	8	5	8	1	2	-

Fuente: Elaboración propia.